

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

Hana Sýkorová

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Proces recruitmentu ve vybrané firmě a jeho optimalizace
The process of recruitment in a specific company and its optimization

Hana Sýkorová

Vedoucí práce: Ing Helena Žuková
Katedra podnikové ekonomiky
Konzultant: Gabriela Landová
Personalista firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o.

Počet stran: 77

Počet příloh: 1

Datum odevzdání: 6.5.2010

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 6.5.2010

vlastnoruční podpis:.....

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat Ing. Heleně Žukové, vedoucí mé diplomové práce, za její ochotu, trpělivou spolupráci, odborné a užitečné rady či připomínky, a především čas, který mi věnovala v průběhu psaní mé diplomové práce. Dále mé poděkování patří Gabriele Landové, personalistce firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o., která mi poskytla potřebné informace k vypracování mé práce a čas věnovaný při konzultacích.

Hana Sýkorová

Anotace

Tématem mé diplomové práce je „Proces recruitmentu ve vybrané firmě a jeho optimalizace“. Do procesu recruitmentu jsou zahrnuty tyto personální činnosti: plánování pracovníků, získávání pracovníků, výběr a přijímání pracovníků. Tyto procesy jsou velmi důležitou součástí každé personální politiky podniku. V teoretické části mé práce jsem se podrobněji věnovala charakteristice výše uvedených procesů. Hlavní součástí praktické části této práce je výzkum, který jsem provedla ve vybrané firmě Ewals Cargo Care spol. s r.o. Zaměřila jsem se na skutečnost, jakým způsobem firma tyto procesy uskutečňuje, abych následně zjistila případné nedostatky. Tento výzkum jsem provedla formou dotazníkového šetření všech THZ pracovníků a formou rozhovoru s personalistkou firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o. Z vyhodnocených výsledků vyplynuly skutečnosti o tom, v čem jsou zjištěné nedostatky v procesech recruitmentu ve vybrané firmě. V závěru práce jsem firmě navrhla doporučení na optimalizaci procesu recruitmentu.

Klíčová slova

recruitment

plánování pracovníků

získávání pracovníků

výběr pracovníků

přijímání pracovníků

optimalizace

řízení lidských zdrojů

Annotation

This diploma thesis theme is „The process of recruitment in a specific company and its optimization.“ In this recruitment process there are other human resources activities: planning, gaining, selecting and accepting new workers. These processes are a very important part of every company politics. In the theoretical part of this thesis these processes are described in a detail. The main part of the practical part is a research which was done in a company Ewals Cargo Care Ltd. It is concerned on the fact how this company realizes those processes mentioned above to find out possible absence in the processes. For this to prove a survey was done. All workers of technical and economy department were asked and a worker of human resources department in this company was being interviewed. The results showed some absence indeed in the recruitment process in this company. Possible solutions and optimizations of the recruitment process are given in the conclusion of this thesis.

Key words

recruitment

staff planning

staff gaining

staff selection

staff accepting

optimization

human resources directing

Obsah

1	Personální činnosti se zaměřením na plánování pracovníků	14
1.1	Proces personálních činností v podniku.....	14
1.2	Personální plánování	15
1.2.1	Plánování potřeby pracovních sil	16
1.2.2	Odhady pokrytí potřeby pracovníků.....	18
1.2.3	Plánování personálních činností se zaměřením na plány získávání a výběru	21
2	Získávání, výběr a přijímání pracovníků	23
2.1	Získávání pracovníků.....	23
2.1.1	Podmínky získávání pracovníků.....	23
2.1.2	Proces získávání pracovníků se zaměřením na metody jejich získávání.....	25
2.1.3	Volba metod získávání pracovníků	27
2.2	Výběr pracovníků	31
2.2.1	Nábor pracovníků a volba kvalifikačních požadavků na uchazeče o zaměstnání.....	32
2.2.2	Interní a externí výběr pracovníků	33
2.2.3	Metody při výběru pracovníků a jejich použití	36
2.3	Přijímání pracovníků.....	46
2.3.1	Nejčastější chyby při přijímání zaměstnanců	47
3	Analýza procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků ve vybrané firmě.....	50
3.1	Představení zkoumané firmy	50
3.1.1	Historie zkoumané firmy	50
3.1.2	Současnost zkoumané firmy.....	51
3.2	Průběh recruitmentu ve firmě Ewals Cargo Care spol. s r.o.....	52
3.2.1	Procesy plánování pracovníků ve firmě Ewals Cargo Care spol. s r.o.....	52
3.2.2	Způsoby získávání, výběru a přijímání pracovníků ve firmě Ewals Cargo Care spol. s r.o.....	53

4	Vlastní výzkum procesu recruitmentu ve firmě Ewals Cargo Care spol. s r.o.....	54
4.1	Cíl výzkumu.....	54
4.2	Metody výzkumu	54
4.2.1	Metoda dotazníkového šetření.....	55
4.2.2	Metoda rozhovoru	55
4.2.3	Struktury metod výzkumu	55
4.2.4	Účastníci výzkumu	56
4.3	Stanovení hypotéz	56
4.4	Vyhodnocení metod výzkumu a ověření platnosti hypotéz ve zkoumané firmě..	57
4.4.1	Vyhodnocení dotazníků a rozhovoru ve zkoumané firmě.....	58
4.4.2	Ověření platnosti hypotéz.....	70
5	Návrh na optimalizaci recruitmentu ve firmě Ewals Cargo Care spol. s r.o.	74
5.1	Návrh na optimalizaci sledovaných procesů.....	74

Seznam použitých zkratk a symbolů

AČ = absolutní četnost

H1 = hypotéza č. 1

H2 = hypotéza č. 2

H3 = hypotéza č. 3

IMS = integrovaný management systému

RČ = relativní četnost

TAPA = Transported Asset Protection Association

THZ = technicko-hospodářský zaměstnanec

Seznam tabulek

Tab. 1: Bilanční metoda perspektivního odhadu pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů organizace

Tab. 2: Struktura pohlaví respondentů

Tab. 3: Věk dotazovaných respondentů

Tab. 4: Vzdělanostní struktura

Tab. 5: Délka pracovního poměru ve firmě

Tab. 6: Vzdálenost od místa trvalého bydliště

Tab. 7.: Odpověď na otázku č. 1

Tab. 8.: Odpověď na otázku č. 2

Tab. 9.: Odpověď na otázku č. 3

Tab. 10.: Odpověď na otázku č. 4

Tab. 11.: Odpověď na otázku č. 5

Tab. 12.: Odpověď na otázku č. 6

Tab. 13.: Odpověď na otázku č. 7

Tab. 14.: Odpověď na otázku č. 8

Tab. 15.: Odpověď na otázku č. 9

Tab. 16.: Odpověď na otázku č. 10

Tab. 17.: Odpověď na otázku č. 11

Tab. 18.: Odpověď na otázku č. 12

Tab. 19.: Odpověď na otázku č. 13

Tab. 20.: Shrnutí platnosti hypotéz

Seznam obrázků

Obr. 1: Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků

Obr. 2: Proces formování pracovní síly jako řada filtrů

Obr. 3: Vývoj společnosti Ewals Cargo Care spol. s r.o. od roku 1906 až po současnost

Obr. 4: Věk dotazovaných respondentů

Obr. 5.: Požadovaná znalost cizích jazyků

Obr. 6.: Ukazatel práce na stejné pracovní pozici

Úvod

Téma mé diplomové práce „Proces recruitmentu ve vybrané firmě a jeho optimalizace“ jsem si zvolila záměrně, a sice z toho důvodu, že je podle mého názoru velmi důležité, jakým způsobem uskutečňují firmy veškeré procesy před adaptací pracovníka ve firmě. Spousta firem neklade na tyto procesy nikterak zvláštní důraz, přestože je recruitment podle mého názoru velmi důležitou částí celého procesu, který probíhá mezi pracovníkem a firmou od jejich prvního kontaktu až po ukončení pracovního procesu. Každá firma by si měla uvědomit, že proces recruitmentu ovlivňuje ve svém důsledku pozitivně či negativně její kompletní chod. Pozitivním ovlivněním je především vhodně zvolený zaměstnanec. Ten může být pro firmu velkým přínosem jak po stránce finanční, tak i po stránce odborné. Navíc může mít stimulační vliv pro své spolupracovníky, a tím i pro celou firmu. Negativním ovlivněním může být pravý opak, tedy pracovník zvolený chybně. Firma může díky tomuto pracovníkovi přijít o spoustu financí a i drahocenného času. Proto by se firma měla těmto procesům dostatečně věnovat, protože cena, kterou platí za úspěch, bývá obvykle mnohem nižší, než cena, kterou platí za neúspěchy. Proto souhlasím s Johnem C. Maxwellem, který prohlásil: *„Nejdražšími pracovníky nejsou ti, co mají nejvyšší plat. Nejdražší jsou neproduktivní lidé.“*

V dnešní době toto moudro platí dvojnásob, vzhledem k současné ekonomické krizi, která je dnes příčinou spousty změn. V České republice klesá poptávka po výrobcích a službách, výroba a nabídka poskytovaných služeb je omezována. Tyto uvedené skutečnosti mají logicky vliv i na oblast řízení lidských zdrojů a s ní spojenou zaměstnanost. Spousta firem se ocitla v situaci, kdy nemůže plně dostát svým povinnostem vůči svým zaměstnancům. Snaží se minimalizovat náklady, aby byla schopná se na trhu i přes období krize udržet. Častým způsobem, jak snížení nákladů dosahují je reorganizace spojená se snižováním počtu pracovníků. Firma tedy musí hledat řešení, jak období krize přestát bez velkých ztrát. Konkrétní řešení budou ovlivněna celkovou strategií firmy, jejím očekávaným vývojem a zaměřením podnikatelských aktivit. Ty budou hrát rozhodující roli, pokud jde o počet zaměstnanců a požadavky na jejich kvalifikaci, znalosti a dovednosti. Přestože se v současné době ekonomická krize dotýká každé firmy, neměla by žádná z firem

„vypouštět či zanedbávat“ procesy recruitmentu. Tím že firma „zainventuje“ a zaměří se dostatečně na procesy recruitmentu, může ve výsledku hodně vydělat, a to nejen ve formě financí. Uvedené skutečnosti pro mě byly důvodem zvolit si téma související s procesem recruitmentu.

V teoretické části diplomové práce se tedy zaměřím na charakteristiku plánování, získávání, výběru a přijímání pracovníků, na různé teorie či metody pomáhající firmám při rozhodování v oblasti procesu recruitmentu. Existuje celá řada metod a způsobů, jak dosáhnout dobrých výsledků v těchto procesech. Na to, jaká metoda, či jaká teorie se pro kterou firmu hodí nejvíce, si musí vedení jednotlivých firem přijít samo. Neznamená tedy, že když si někdo dokonale nastuduje spoustu publikací o určitých procesech, že bude firma stoprocentně úspěšná. K tomu jsou zapotřebí i ostatní faktory, které souvisejí např. s ostatními personálními činnostmi. Cesta k trvalým úspěchům firmy z hlediska řízení lidských zdrojů je cestou velmi náročnou a záležitostí dlouhodobou. Ale podle mého názoru za to ta „ďfina“ stojí.

V praktické části se budu zabývat výzkumem ve vybrané firmě, a sice ve firmě Ewals Cargo Care spol. s r.o.. V této části uvedu charakteristiku zkoumané firmy, její způsoby plánování, získávání, výběru a přijímání pracovníků. Dále si stanovím hypotézy, na základě kterých vypracuji dotazník, který rozdám všem THZ zaměstnancům ve firmě. Dále provedu rozhovor s personalistkou ve firmě, jehož výsledek by mi měl pomoci dozvědět se rozšiřující informace o procesech recruitmentu ve firmě. Po ověření platnosti hypotéz na základě výsledků výzkumu komplexně zhodnotím danou problematiku a pokusím se navrhnout možná opatření pro zlepšení procesů plánování, získávání, výběru a přijímání pracovníků ve firmě Ewals Cargo Care spol. s r.o.. Praktická část této práce by měla přinést jak poznatky z vlastního výzkumu pro zkoumanou firmu, ale také díky této práci získám určité znalosti, které budu moci sama aplikovat v praxi. Na závěr této práce bude uvedeno shrnutí hlavních bodů, o kterých práce pojednává.

Hlavním cílem mé diplomové práce bude na základě vlastního výzkumu navrhnout optimalizaci procesu recruitmentu ve firmě Ewals Cargo Care spol. s r.o..

1 Personální činnosti se zaměřením na plánování pracovníků

V úvodní kapitole bych nejdříve ráda uvedla proces personálních činností v podniku. V celé práci se pak budu zabývat pouze procesem recruitmentu, což je veškerá činnost, která předchází adaptaci pracovníka ve firmě. Do tohoto procesu patří personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků.

Pro mou práci jsem si toto téma zvolila z toho důvodu, že celý svět postihla v loňském roce velká ekonomická krize, která ještě nedosáhla svého konce. Toto období se tedy výrazně dotklo i trhu práce. Firmy musely velmi rychle reagovat na změny na trhu práce. Spoustě firmám se bohužel nepodařilo krizi ustát, proto se začala prudce zvyšovat nezaměstnanost. Na jedno volné pracovní místo v ČR připadá v současné době v průměru 18 uchazečů. Ač se zdá, že pro firmy, které tuto krizi úspěšně přestojí, je tento nárůst výhodou, není tomu tak. Mezi uchazeči se objevují lidé, kteří jsou pro firmu nevhodní z důvodu nesplňujících požadavků na konkrétní pracovní místo. Firmy sice ve většině případů zvýšily nároky na požadované pracovní místo, ale zato se musí více zaměřit na kvalitu personálních činností.

1.1 Proces personálních činností v podniku

Personální činnosti v podniku představují vše, co se týká člověka v celém pracovním procesu. V literatuře se můžeme setkat s různým pojetím personálních činností. Velmi vypovídající jsou právě tyto fáze [1, s. 21 - 22]:

- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru
- Odměňování
- Vzdělávání pracovníků
- Pracovní vztahy

- Péče o pracovníky
- Personální informační systém
- Průzkum trhu práce
- Zdravotní péče o pracovníky
- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

Právě takový nebo obdobný plán používají zpravidla velké organizace. V menších podnicích je zvykem, že škála personálních činností je užší. Nezáleží ani tak na počtu personálních činností, jimiž se daná firma řídí, ale je velmi důležité, aby firma dokázala vést své pracovníky k tomu, aby se co nejvíce podíleli na úspěšnosti podniku a zvyšování jeho produktivity. Aby se jakákoliv organizace mohla těšit z dobrých výsledků, měla by vědět, že první podmínkou úspěšnosti podniku je uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů.

Pro mou práci jsem zvolila detailnější rozpracování procesu recruitmentu, čili činnosti:

- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků.

1.2 Personální plánování

Plánování zaměstnanců je nejdůležitějším nástrojem řízení podniku, jelikož má velmi velký vliv na rozvoj organizace. „*Personální strategie musí vycházet z toho, že trhy práce se výrazně mění a budou měnit. Zítřejší pracovní místa nebudou stejná jako dnešní právě tak, jako se dnešní odlišují od včerejších.*“ [2, s. 61] Cílem plánování je ***dosažení rovnováhy mezi potřebou pracovních sil a zdroji pokrytí této potřeby.***

Plánování potřeby pracovních sil představuje plánování poptávky po pracovních silách. Pomocí správného odhadu množství a druhu zaměstnanců, které podnik potřebuje, může personální oddělení lépe naplánovat jejich způsob pokrytí.

Při plánování způsobu pokrytí potřeb je nutno zvažovat možnost pokrytí potřeby ze dvou zdrojů. A sice z *vnějších*, což je nábor a získávání pracovníků, a z *vnitřních*, kterými jsou např. zvyšování kvalifikace a rekvalifikace zaměstnanců, vnitřní výběr pro vedoucí funkce, používání výkonnější techniky nebo kooperace.¹

Organizace by měla dbát na to, aby lidské zdroje co nejlépe využívala a aby byla schopna předcházet problémům vzniklým nedostatkem či přebytkem pracovníků.

1.2.1 Plánování potřeby pracovních sil

Existují různé metody, které se používají k odhadu potřeby pracovníků. V literatuře je uváděno například dělení na *metody intuitivní a kvantitativní*. [1, s. 96]

Intuitivní metody odhadu jsou založené především na důkladné znalosti vazby mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou a vyžadují tedy značné zkušenosti od pracovníků, kteří tento odhad provádějí. Patří sem všechny druhy expertních metod, z nichž jsou nejčastěji uplatňovány tyto metody:

- delfská metoda
- kaskádová metoda
- metoda manažerských odhadů.

Kvantitativní metody odhadu využívají převážně matematická či statistická data. K těmto metodám patří např. metody založené na analýzách vývojových trendů, korelaci a regresi, grafické analýze nebo také na pracovních normách.²

¹ SYNEK, M. a kol., Podniková ekonomika, s. 218

² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, str. 96

K odhadům potřeby pracovníků se v praxi většinou nepoužívá pouze jedna z výše uvedených metod, ale většinou je vybráno více metod, které se vzájemně doplňují. Například se může jednat o tyto metody:

➤ **Delfská metoda** – jedná se o etapové zjištění názoru nezávislých expertů, proto se tato metoda také označuje jako expertní. Experti pracují anonymně z důvodu odstranění psychologické bariéry plynoucí z bezprostřední reakce účastníků v přímém kontaktu. Odhad se upřesňuje v několika kolech pomocí zpětné vazby přes tzv. prostředníka, který shromažďuje data od expertů. Dle mého názoru lze touto metodou dospět k relativně spolehlivému výsledku alespoň na období 2 let. Výhodou této metody je zcela jistě menší náročnost na spotřebu zdrojů. Jako nevýhodu bych označila fakt, že jsou zde vysoké nároky na organizaci a zpracování. Cílem delfské metody je přinést alespoň výhled nebo nastínění do budoucího vývoje v oblasti potřeby pracovních sil.

➤ **Kaskádová metoda** „přináší nejen odhad perspektivní potřeby pracovních sil, ale i odhad pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů.“ [1, s. 99] Jedná se o stanovování cílů v plánovacím procesu, na kterém se podílejí všechny úrovně managementu. Podnikové cíle se rozepisují postupně na nižší organizační úrovně. Na nejnižší úrovni je pak vedoucí pracovník povinen odhadnout potřebu pracovních sil a pokrytí této potřeby. Tyto odhady se pak zpětně, tedy vzestupně sumarizují, doplňují, upřesňují, až vznikne odhad za celou organizaci. V tomto průběhu organizační kaskády hrají roli expertů vedoucí pracovníci na jednotlivých organizačních úrovních.

➤ **Metoda manažerských odhadů** má velmi blízko jak k delfské metodě, tak ke kaskádové metodě. Tato metoda spočívá v tom, že všichni vedoucí pracovníci odhadují na základě svých znalostí a zkušeností velikost a strukturu budoucí potřeby pracovníků. Nelze jednoznačně říci, zda se má odhad uskutečňovat od nejnižší úrovně řízení po nejvyšší, nebo naopak. Odborníci doporučují oba přístupy kombinovat.

➤ **Metoda založená na analýze vývojových trendů** představuje dle Koubka pokus o kvantitativně určitější vyjádření perspektivní potřeby pracovníků organizace.

Potřebu pracovníků ale ovlivňuje mnoho faktorů, proto se hledá ten faktor, který bude pro odhad jediný rozhodující. Postup se skládá z následujících kroků: [1, s. 100]

- Nalezení takového faktoru, který má vztah k počtu pracovníků.
- Sestavení tabulky nebo pořízení grafu s vyjádřením vývoje.
- Výpočet průměrné produkce nebo výkonu na jednoho pracovníka za rok.
- Vyslovení hypotézy o budoucím vývoji produktivity práce, odhad její budoucí úrovně.
- Nezbytné korekce trendů, např. vyrovnaní dosavadního trendu.
- Projektování vývoje k cílovému roku.

Plánování potřeby pracovníků je velmi složitým úkolem, proto by mu každá firma měla věnovat značnou pozornost. Firma by si měla uvědomit, že nezáleží na tom, zda použije obtížnou statistickou metodu, která se zdá být vědecktější, ale důležité je použít vhodnou kombinaci metod, která bude pro firmu co možná nejjednodušší a nejsrozumitelnější.

1.2.2 Odhady pokrytí potřeby pracovníků

K odhadům pokrytí potřeby pracovníků může organizace použít jak vnitřní, tak vnější zdroje. Organizace musí vždy začít s úvahami o pokrytí potřeby z vnitřních zdrojů. Nelze-li perspektivní potřebu pracovníků z vnitřních zdrojů pokrýt, využívá k pokrytí potřeby pracovníků zdrojů vnějších. Neznaменá to však, že s odhady vnějších zdrojů bude organizace čekat. K odhadům pokrytí perspektivní potřeby pracovníků se stejně jako v případě odhadu potřeby pracovníků používají metody intuitivní a kvantitativní.

Při perspektivním odhadu pracovníků **z vnitřních zdrojů** se nejčastěji používá **bilanční metoda**, kterou řadíme mezi metody intuitivní. Při odhadech touto metodou musíme nejprve zjistit současný stav pracovníků. Pracovníci jsou přitom tříděni do relativně homogenních skupin, vytvářených na základě profesně kvalifikačních a demografických znaků. Nejprve tedy zjistíme počet pracovníků zařazených v určité pracovní funkci. Ve druhé fázi se pokusíme odhadnout ztráty pracovníků. Mezi tyto ztráty považujeme

odchody pracovníků z firmy, propuštění, převedení na jinou pozici, ale také odchod do důchodu, mateřskou dovolenou či smrt. Ve třetím kroku se pokusíme odhadnout zisky pracovníků. Informace se snažíme získat z materiálů hodnocení pracovníků, či různých plánů rozvoje pracovníků. Závěrečným krokem je pak konfrontace výsledků předchozích kroků s odhady budoucí potřeby pracovníků v dané pracovní funkci. Z tohoto závěrečného kroku poté zjistíme, zda budeme mít přebytek pracovníků či naopak dodatečnou potřebu. Princip bilanční metody je znázorněn níže.³

Tab. 1: Bilanční metoda perspektivního odhadu pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů organizace

Pracovní funkce	Výchozí počet pracovníků	Odhad ztrát (-)	Odhad zisků (+)	Odhad budoucího počtu	Budoucí potřeba	Rozdíl	
						přebytek	nedostatek
A							
B							
C							
D							
...							
Celkem							

Zdroj: Koubek, J.: ABC praktické personalistiky. Linde, Praha 2000, str. 169

Poznámka: Ztráty a zisky můžeme ještě podrobněji členit podle jednotlivých druhů. Odhad zisků se týká zisků pracovníků, které nastanou v důsledku pohybu pracovníků uvnitř organizace (jde o metodu odhadu pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů). Teoreticky lze vzít v úvahu i potenciální zisky pracovníků z vnějšího trhu práce (např. na základě analýzy dosavadního vývoje a analýzy situace na vnějším trhu práce). Tento postup však zvyšuje míru nespolehlivosti údajů a komplikuje výslednou konfrontaci mezi odhadem budoucího počtu pracovníků a odhadem budoucí potřeby pracovníků a může změnit i povahu výsledného rozdílu.

Další metodou, kterou můžeme k odhadu pokrytí potřeby pracovníků použít je **metoda založená na tzv. Markovově analýze**. V tomto případě jde o kvantitativní metodu. Kvantitativní metody odhadu používají matematický či statistický metodologický aparát a vyžadují tedy zpravidla množství dat (např. to jsou metody založené na analýzách

³ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, str. 103 - 104

vývojových trendů, korelaci a regresi, grafické analýze, síťovém plánování, modelování a simulaci či na pracovních normách)

Tato metoda je vhodnější spíše pro management, než pro dělnické pozice, jelikož je vhodná tam, kde lze z pracovních funkcí vytvořit určitou hierarchii, jíž pracovníci procházejí v průběhu své pracovní kariéry. Nelze říci, že by tato hierarchie na dělnických pozicích nešla vytvořit. Pouze se toto v praxi často nevyužívá.

Odhad **vnějších zdrojů** pracovních sil pro organizaci bývá méně komplikovaný a je i spolehlivější. Orgány státní statistiky samy zpracovávají populační prognózy. Lze tedy použít již hotové výsledky prognóz, zpracovávaných institucemi státní statistiky či institucemi trhu práce. Údaje populačních prognóz poskytují pro organizace velké množství informací, na které se firma může spolehnout třeba až na perspektivu 5-10 let.

Nelze jednoznačně říci, zda jsou vhodnější metody intuitivní či kvantitativní. Autor Koubek však uvádí, že „*zahraniční praxe se stále více přiklání k intuitivnějším, expertním metodám, protože jsou méně náročné na podklady, jsou operativnější, umožňují brát v úvahu nekvantifikovatelné či obtížně kvantifikovatelné faktory (např. kvalifikaci či intenzitu práce) a všeobecně širší škálu faktorů, více vyhovují flexibilnímu plánování.*“ [3, s. 155] Na kratší perspektivu jsou velice spolehlivé, bývají levnější, umožňují zapojení všech manažerů organizace, především liniových, jsou snadněji interpretovatelné, a tedy i srozumitelnější.

V praxi se při odhadu budoucí potřeby pracovníků organizace obvykle nepoužívá jediná metoda, ale spíše určitá kombinace metod. Přitom se nezřídka kombinují metody intuitivní s metodami kvantitativními.

Úloha personálního plánování vzrůstá s velikostí organizace, ale nelze je podceňovat ani v organizacích malých, protože i v malém podniku lze očekávat výhody, jakými jsou např. úspora času a hospodárnost vynakládaných kapacit pracovních sil. Aby firma dosáhla úspěšného provedení plánování, je třeba jej provádět správně a systematicky.

1.2.3 Plánování personálních činností se zaměřením na plány získávání a výběru

Plány jednotlivých personálních činností zpracováváme v závislosti na řešení problému pokrytí čisté potřeby pracovníků. Mezi tyto plány patří zejména:

➤ **Plány získávání a výběru pracovníků** – Plány musí dát odpověď na otázku, jak pokrýt reprodukční nebo dodatečnou potřebu pracovníků z vnějších zdrojů v případě, že jsou vyčerpány zdroje vnitřní. Zpracovatel přitom zvažuje, na jaké vnější zdroje se zaměří. Může jít například o čerstvé absolventy škol, ženy v domácnosti, důchodce a další. Je dobré zjistit, zda by nebylo možné zapojit nové pracovníky do práce přijetím na částečný úvazek či dohodu o provedení práce. Zpracovatel plánu musí také specifikovat, jaké materiály budou od uchazečů o zaměstnání požadovány a jaký postup bude při výběru uchazečů volit.

➤ **Plány vzdělávání pracovníků** – Musejí odpovědět na otázku, jaká je perspektivní potřeba vzdělávání a formování pracovních schopností pracovníků organizace ve světle měnících se požadavků pracovních míst na pracovníka, jaké oblasti vzdělávání a jaké skupiny pracovníků jsou z hlediska vzdělávání prioritní, jaké metody a formy vzdělávání je třeba použít, kde a kdy se bude vzdělávání odehrávat, kdo jej bude zajišťovat a jaké budou jeho náklady. Musíme také znát metody vyhodnocování efektivnosti vzdělávání, které budeme používat.

➤ **Plány rozmísťování pracovníků** – Při plánování rozmísťování pracovníků musíme především řešit, jakým způsobem zajistíme přemísťování pracovníků na pracovní místa a funkce, ve kterých by byli v organizaci prospěšnější. Dále bychom měli být schopni odpovědět na otázky, koho a kdy pověřit odpovědnějšími úkoly či jak zabezpečit rozmísťování pracovníků v souladu s jejich schopnostmi, pracovním chováním a vůbec pracovním výkonem. Při plánech rozmísťování zaměstnanců by mělo být zabezpečeno, aby byl růst kvalifikace provázán s rozvojem kariéry a odměňováním.

➤ **Plány odměňování a produktivity práce** – Plány mají za úkol rozpoznat a určit, co je třeba udělat, aby systém odměňování dostatečně přitahoval pracovníky do organizace, stabilizoval je a stimuloval k žádoucímu pracovnímu výkonu. Dále musejí odpovédět na otázku, jaké jsou hranice odměňování, jak odměňovat klíčové pracovníky organizace a do jaké míry vázat odměňování těchto pracovníků na výkon a do jaké míry zohledňovat jejich kvalitu a nedostatek či přebytek na trhu práce. Dále je třeba zjistit, kolik je třeba přesčasových hodin (pokud jsou vůbec potřebné), aby byly splněny úkoly organizace a aby jí neúměrně nevzrostly náklady.

➤ **Plány penzionování a propouštění pracovníků** – Jsou většinou zaměřeny na řešení otázek následujícího druhu: Jak jednat s pracovníky, kteří dosáhnou důchodového věku? Jak motivovat pracovníky, kteří již nemají pro organizaci klíčový význam, k předčasnému odchodu do důchodu? Jak by mělo být penzionování načasováno vzhledem k časovému rozvrhu přípravy náhradních pracovníků, resp. k předpokládané situaci na trhu práce? ⁴

Při plánování personálních činností je důležité zvažovat otázku nákladů a hledat efektivnější způsoby realizace plánů.

⁴ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, str. 110

2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

2.1 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků navazuje na personální činnost týkající se personálního plánování, které jsem již výše popsala. Získávání pracovníků je činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. K tomu je potřeba vyhledávat vhodné pracovní zdroje a informovat potenciální uchazeče o volných pracovních místech v organizaci a tyto volná pracovní místa jim nabízet.

Smyslem získávání pracovníků je zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů a to s přiměřenými náklady v žádoucím termínu. Tato personální činnost patří k nejpropracovanějším oblastem personálního řízení, jelikož zde dochází ke klíčové fázi formování podnikové pracovní síly. V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany. Na jedné straně stojí organizace, která má určitou potřebu pracovníků a chce je nějakým způsobem pro sebe získat. Na druhé straně stojí potencionální uchazeči, kteří jsou ochotni pracovat za určitých podmínek.⁵

2.1.1 Podmínky získávání pracovníků

Reakce potenciálních uchazečů na nabídku zaměstnání na určitém pracovním místě a v určité organizaci závisí na vnějších a vnitřních podmínkách.

a) Vnější podmínky

„Pracovní síla z vnějšího trhu práce přináší organizaci „novou krev“, jejíž jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů mohou být pro organizaci inspirací a vést ke

⁵ KOUBEK, ABC praktické personalistiky, str. 182

změněnám.“ [4, s. 134] Vnější podmínky nemůže organizace žádným způsobem ovlivnit. Mezi vnější podmínky patří:

- podmínky demografické, což je např. reprodukce či mobilita obyvatelstva;
- podmínky ekonomické, mezi něž řadíme např. rozdíl mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce;
- podmínky sociální, např. orientace hodnotová, vzdělanostní, profesní, rodinná;
- technologické podmínky, mezi něž patří např. přizpůsobování se nové technice či rekvalifikace;
- sídelní podmínky;
- podmínky politicko-legislativní, které ovlivňují např. zaměstnávání cizinců v ČR a naopak;

b) Vnitřní podmínky

Vnitřními lidskými zdroji jsou zaměstnanci organizace. Vnitřní podmínky mohou souviset jak s konkrétním pracovním místem, tak s organizací, která volné pracovní místo nabízí.

Co se týká podmínek souvisejících s konkrétním pracovním místem, lze si pod tímto termínem představit především:

- povahu práce;
- náročnost požadavků na zaměstnance (dosažené vzdělání, odborná kvalifikace aj.);
- rozsah povinností a míra odpovědnosti;
- místo vykonávané práce;
- specifické pracovní podmínky, jimiž je např. odměna, pracovní prostředí, zvláštní zaměstnanecké výhody a bonusy aj.;

Mezi podmínky související s organizací patří např.:

- význam, úspěšnost, prestiž a pověst organizace;
- úroveň v odměňování a péči o zaměstnance;
- možnost dalšího vzdělávání zaměstnanců, možnost profesního růstu;
- sociální klima v organizaci aj.;

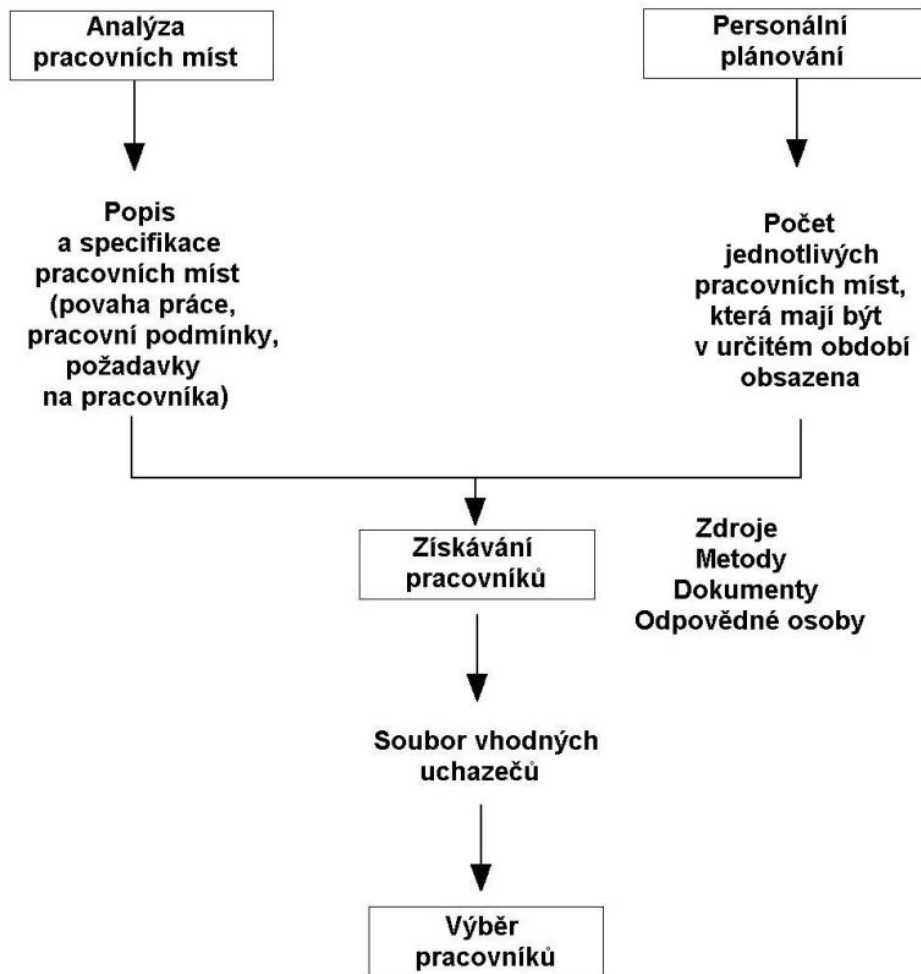
Přestože vnitřní podmínky shledávám za častější v konkrétní podnikové praxi, nelze opomenout význam a dopad podmínek vnějších. Vnější podmínky ovlivňují zejména lidský potenciál, ze kterého může organizace čerpat při doplňování pracovníků či při vytváření nových pracovních pozic. Získávání pracovníků z vnitřního trhu práce je pro organizaci výhodné, protože zaměstnavatel zná lépe pracovníky, kteří již ve firmě nějakou dobu pracují a může tak lépe posoudit, jaké zaměstnance a na jaké pracovní pozice rozmístí. Stinnou stránkou získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je fakt, že organizace zohledňuje nejen pracovní výkony a schopnosti pracovníků, ale také osobní vztahy a pracovní morálku.

2.1.2 Proces získávání pracovníků se zaměřením na metody jejich získávání

Získávání pracovníků je dnes již proces s poměrně dokonale metodologicky propracovaným postupem, který je výhodné firmou dodržovat. Organizace se tak vyhne časovým i jiným ztrátám a minimalizuje se doba, po kterou je příslušná pracovní pozice neobsazena. Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování. Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním pracovníků a na ně navazujícím výběrem pracovníků je zobrazeno na obr. 1.

Níže uvedený vztah lze charakterizovat takto:

- Analýza pracovních míst stanoví povahu práce, pracovní podmínky a požadavky na pracovníka.
- Personální plánování určí počet pracovních míst, která mají být v daném období obsazena.
- V procesu získávání pracovníků se vytvoří soubor (databáze) vhodných uchazečů.
- Konečné rozhodnutí o obsazení pracovního místa se provede v procesu výběru pracovníků.



Obr. 1: Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků

Zdroj: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Management Press, Praha 2006, s. 123.

Nejlepší postup při získávání pracovníků skládá z následujících kroků: [3, s. 185]

- Identifikace potřeby získávání pracovníků.
- Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
- Zvážení alternativ
- Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa
- Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
- Volba metod získávání pracovníků.
- Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.
- Formulace nabídky zaměstnání.

- Uveřejnění nabídky zaměstnání.
- Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
- Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
- Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

Výše uvedený postup při získávání pracovníků shledávám za vhodný a užitečný v podnikové praxi, zejména z toho důvodu, že jednotlivé kroky na sebe těsně a dobře navazují. S jejich pomocí tak lze odstranit případná rizika související s tímto procesem. Nelze jednoznačně označit určitý krok za nejdůležitější, jelikož uvedené kroky tvoří jednotný a těsně propojený celek, jehož jednotlivé fáze jsou pro proces získávání pracovníků velice důležité a nezbytné.

V následující části se zaměřím na popis pouze jednoho kroku, jelikož se mi jeví jako jeden z nejzajímavějších.

2.1.3 Volba metod získávání pracovníků

Firma si může zvolit z celé řady metod získávání pracovníků. Efektivnost těchto metod závisí na požadavcích pracovního místa, které firma plánuje obsadit, dále na množství finančních prostředků, které může organizace do získávání investovat a na kvalitě přípravných činností a analýz souvisejících se získáváním. Metod získávání je mnoho a organizace se obvykle neomezují jen na některou z nich, ale používají více možností. Proto jsem vybrala alespoň některé z nejčastěji používaných metod získávání pracovníků.

➤ Nabídka práce, zveřejněná na desce úřadu práce, místní vývěsce

Tato metoda je levným způsobem, který nejčastěji oslovuje zájemce o výkonné činnosti, tedy zejména manuální pracovníky, administrativní pracovníky apod. Vysoce kvalifikovaní odborníci raději volí diskrétnější cestu přes komerční agentury, neboť tyto agentury znají zkušenosti zaměstnavatelů s uchazeči o zaměstnání vedenými v evidenci úřadu práce.

Vhodnou formulací nabídky práce se zaměstnavatel může vyhnout tomu, aby nebyl zbytečně zahlcen přílišným množstvím žádostí a neztrácel čas jejich tříděním.

- **Výhodou** je bezplatné zprostředkování nabídky práce. V případě, že zaměstnavatel zaměstná pracovníka se změněnou pracovní schopností, dostane dokonce zaměstnavatel příspěvek za tohoto zaměstnance.
- **Nevýhodou** může být poněkud omezený výběr z uchazečů registrovaných na úradech práce. Tuto metodu shledávám za nejběžnější a v praxi nejpoužívanější.

➤ **Samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání**

Organizace může často dostávat neočekávané žádosti o zaměstnání. Uchazeč pošle žádost naslepo, aniž by reagoval na konkrétní nabídku zaměstnání zveřejněnou na trhu.

- **Výhodou** této metody je pro organizaci skutečnost, že eliminuje náklady na inzerci, které bývají dosti vysoké. Jako výhodu bychom mohli rovněž považovat motivovanost a jistou míru aktivity, kterou uchazeč svým konáním prokazuje.
- **Nevýhodou** samostatného přihlášení je fakt, že jsou materiály žadatele zpracovány obecně a nejsou vyvolány konkrétním podnětem ze strany organizace. Proto bývá obtížné identifikovat, jaké jsou žadatelovi schopnosti a dovednosti. Uchazeč načasuje zaslání materiálů o své osobě v nesprávnou dobu.

➤ **Doporučení současného zaměstnance organizace**

Stejně tak jako v případě samostatného přihlášení uchazeče se jedná o levnou metodu získávání pracovníků. Touto cestou přichází nová pracovní síla, která má díky neformálním zdrojům své představy o firemní kultuře, hodnotách a normách, a rovněž má

představu o tom, co se od ní očekává, aby byla pro budoucího zaměstnavatele akceptovatelná.⁶

- **Výhodou** této metody je fakt, že organizace, která si zvolila tento způsob získávání pracovní síly, si může být téměř jistá, že doporučený uchazeč je vhodný jak odborně, tak i svými osobními charakteristikami. Současný pracovník, který novou pracovní sílu doporučuje, si samozřejmě nebude chtít pokazit pověst u svého zaměstnavatele.
- **Nevýhodou** je opět omezený počet kandidátů.

➤ **Inzerce v lokálním tisku, rozhlasu či kabelové televizi**

Dalším velmi používaným způsobem přilákání uchazečů je inzerce v tisku, rozhlasu či kabelové televizi. Použití inzerátů je vhodné tam, kde je třeba předat informaci o volném pracovním místě velkému počtu potenciálních kandidátů. Je přitom třeba se rozhodnout, zda se zaměřit na inzerci pouze v regionu, nebo na území celého státu. Inzerování je efektivní především v případě hledání mladých spolupracovníků, specialistů či manažerských záloh, jelikož oslovuje širokou skupinu potenciálních kandidátů.

- **Výhodou** inzerátu je především rychlá cesta k adresátovi a skutečnost, že se inzerát dostane k mnohem většímu počtu lidí, než při zvolení jakékoli jiné metody.
- **Nevýhodou** jsou ovšem vysoké náklady a velké množství reakcí, ze kterých je následně uchazeč vybírán. Je dobré, pokud text inzerátu obsahuje tyto informace:
 - ***o organizaci*** – název a sídlo organizace;
 - ***o pracovním místě*** – o jakou pracovní pozici se jedná, zda se jedná o jedno či vícesměnný provoz, na jakém místě bude práce vykonávána;
 - ***o požadavcích na pracovníka*** – jakou by měl mít pracovník kvalifikaci, zda je požadována praxe v oboru, zda je nutné vlastnit řidičský průkaz či dokonce vlastní automobil, a další různé schopnosti a vlastnosti uchazeče;

⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., Management lidských zdrojů, str. 136

- *o platu a zaměstnaneckých výhodách* – nástupní mzda, vyjmenování zaměstnaneckých výhod, které by mohly pracovníka motivovat, informace o možnostech dalšího vzdělávání a rozvoje pracovníka;
- *o kontaktu, na který se může zájemce o práci obrátit;*

Přestože patří inzerce k nákladnějším metodám, lze vhodně sestaveným inzerátem snížit množství nevyhovujících žadatelů o práci a tím alespoň do jisté míry snížit celkové náklady na inzerci.

➤ Personální agentury

Vzhledem k nynější situaci na trhu práce se v poslední době rozmohlo získávání pracovníků prostřednictvím personálních agentur. Důvodem je skutečnost, že spolupráce organizace s personálními agenturami je pro organizace výhodná. Personální agentury jsou schopny rychle a poměrně levně zajistit dostatečný počet vhodných uchazečů. Agentury za nalezení vhodného pracovníka dostanou většinou odměnu ve výši 2-3 nástupních platů a za organizaci vyřídí veškerou korespondenci včetně zorganizování výběrového řízení.

➤ E-recruitment

E-recruitment lze jinými slovy nazvat získávání pracovníků pomocí počítačových sítí. Tento proces se skládá z předvýběru, což je přilákání, třídění, a klasifikování uchazečů, výběru a nabízení zaměstnání nebo odmítání kandidátů.

- **Výhodou** E-recruitmentu je, že šetří náklady a je možné pokrýt široký okruh možných uchazečů. Dále je výhodný z důvodu, že může uchazečům poskytnout velké množství informací, které na rozdíl od ostatních metod může jednoduše a prakticky kdykoliv aktualizovat. Možnosti, které jsou nabízeny při online výběru, zahrnují sebehodnocení, elektronické třídění a elektronické testování osobnosti kandidátů. Tyto elektronické testy lze pak snadno vyhodnocovat.⁷ Vzhledem

⁷ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy, str. 353

k tomu, že v dnešní době využívá internet téměř většina žadatelů o práci, využívá většina firem emailovou komunikaci s uchazeči o práci. Zájemce o práci si může o nabízené pracovní pozici přečíst podrobné informace na internetových stránkách určité organizace.

- **Nevýhodou** pro organizaci může být obdržení velkého množství nevhodných žádostí. Toto však může organizace do jisté míry minimalizovat použitím nějakého nástrojem autoselekce.

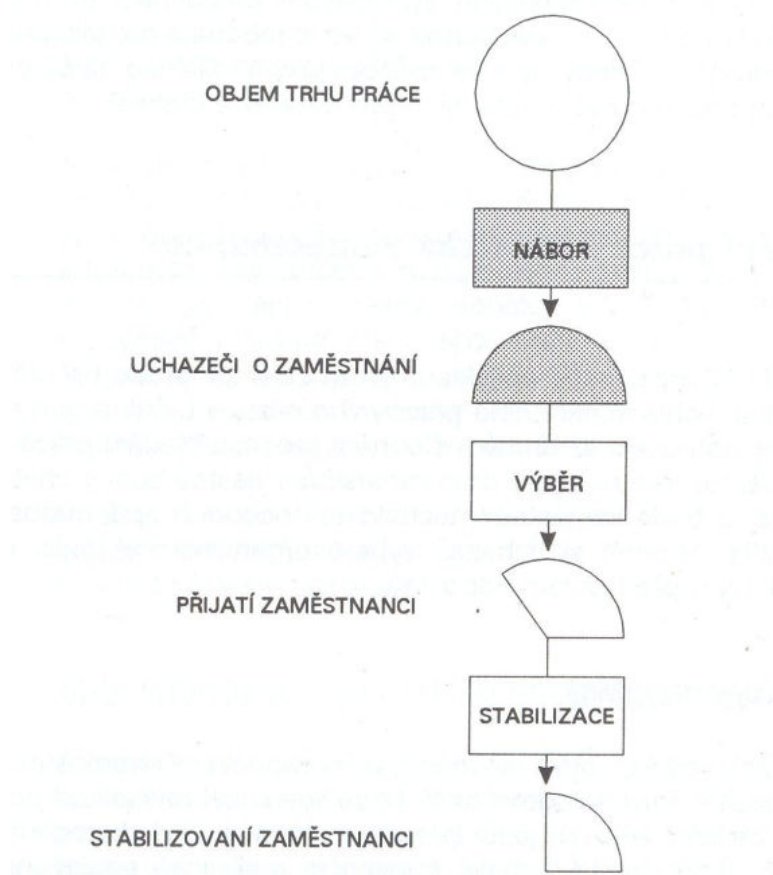
2.2 Výběr pracovníků

V následující kapitole se zaměřím na výběr pracovníků. Tato personální činnost plynule navazuje na výše popsanou fázi získávání pracovníků. Úkolem této činnosti je rozpoznat, který z kandidátů, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude nejen pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům organizace na pracovní pozici, ale také najít pracovníka, který přispěje k harmonizaci lidských vztahů na pracovišti.

Výběr zaměstnanců je pro organizaci jedním z nejdůležitějších rozhodnutí. Stejně tak jako je důležité rozhodnutí kandidáta najít a vybrat zaměstnání, které bude dlouhodobě vykonávat. Obě tyto strany si ovšem musí nezbytně uvědomit, že je zde určité riziko. Zaměstnavatel nemůže mít jistotu, že získá od svého nového zaměstnance očekávané a požadované služby, jak v otázce kvantity, tak i kvality práce. Zaměstnanec si na druhé straně nemůže být jistý tím, že dosáhne satisfakce, kterou od své práce očekává. Jedná se zejména o přesnou pracovní náplň, praktické pracovní podmínky, dobrou sociální atmosféru aj. Je nutné, aby výše uvedené riziko obě strany přijaly. Jinak by logicky vůbec nedocházelo k výběru a následnému přijímání zaměstnanců. Jistá míra rizika v tomto smyslu je tedy neodstranitelná, ale cílem snažení všech zainteresovaných stran je snaha o její minimalizaci. Organizace se může různými způsoby pokusit o probuzení zájmu kandidátů o volnou pracovní pozici. Úspěšnost různých přístupů závisí na typu pracovního místa a na podmínkách pracovního trhu, ve kterém se v určitou chvíli firma nachází.

2.2.1 Nábor pracovníků a volba kvalifikačních požadavků na uchazeče o zaměstnání

Předtím, než firma zahájí nábor pracovníků, musí sama zhodnotit charakter volného pracovního místa a zvážit, jaké požadavky bude na zájemce klást. Nábor je jakýmsi prvním filtrem v procesu rozhodování o tom, kdo bude na volnou pracovní pozici přijat. Toto je patrné z obr. 2.



**Obr. 2: Proces formování pracovní síly
jako řada filtrů**

Zdroj: Milkovich, T. G., Boudreau, W. J.: Řízení lidských zdrojů. Grada, Praha 1993, s. 255

Skutečnost, kdo se bude o volnou pracovní pozici ucházet, určuje to, jakým způsobem je nábor prováděn. Nábor „filtruje“ uchazeče o práci i přímo, a to tím způsobem, že z nich vyselektuje pouze ty uchazeče, kteří mají dobrou kvalifikaci z hlediska volného pracovního místa. Organizace si musí být vědoma, že pokud bude mít na uchazeče příliš vysoké požadavky, může také strávit hledáním vhodného pracovníka spoustu času. Pokud je ale

situace na trhu práce napjatá, můžou firmě postačit i zájemci, kteří vyhovují nižším nárokům. V dnešní době mají hledající firmy k dispozici velký počet zájemců o práci, jelikož je zde především díky ekonomické krizi velmi vysoká nezaměstnanost. Firmy vědí, že mají větší možnost výběru, proto kladou na uchazeče větší nároky, než by kladly v období mimo krizi.

V poslední době se stále zvyšuje počet firem, které zaměstnávají i pracovníky ze sociálních skupin, které jsou v této souvislosti často přehlíženy. Mezi tyto sociální skupiny patří např. osoby se změněnou pracovní schopností. Tyto osoby mají v dnešní době díky technologickému pokroku a stále účinnějším metodám léčby lepší možnosti, než v dobách minulých, proto pro ně v jistých případech jejich postižení není takovou překážkou, aby nebyli schopni vykonávat práci.

Místo nábora se může uskutečnit dvěma způsoby:

a) ve vlastní organizaci

Ve vlastní organizaci mohou být informace o nábore pracovníků oznamovány různými způsoby. Může to být např. vyhláškou, závodním rozhlasem, nástěnkami, osobními pohovory atd.

b) mimo organizaci

Místem nábore mimo organizace může být např. pracovní úřad, místní správa, hromadné sdělovací prostředky, školy atd.

Dobrým výsledkem pak je, že organizace získá pracovníka, kterého potřebuje.

2.2.2 Interní a externí výběr pracovníků

V případě, že má organizace potřebu obsadit volnou pracovní pozici, může výběr uskutečnit dvěma způsoby, a sice externě či interně.

1) Externí výběr

Externí výběr zaměstnanců je volen v případě rozvoje podniku. Je také nezbytný pro udržení demografické struktury a obnovy, kdy příchod nových, mladých zaměstnanců nahrazuje odchod starších.⁸

Základním vnějším zdrojem pracovních sil bývají volné pracovní síly na trhu práce, čerství absolventi škol nebo zaměstnanci jiných firem, kteří jsou rozhodnuti změnit práci. Dále můžeme v této souvislosti hovořit o tzv. doplňkových vnějších zdrojích, mezi něž řadíme např. ženy v domácnosti, studenty v době, kdy mají např. prázdniny, důchodce nebo pracovní zdroje v zahraničí aj.

- **Výhodou** externího výběru pracovníků je větší možnost výběru pracovníků, kteří mohou do organizace přinést nové poznatky, pohledy a názory.
- **Nevýhodou** získávání nových pracovních sil z vnějších zdrojů může být např. možnost případného vzniku nepříjemností se stávajícími pracovníky, kteří se cítí být kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo.

Externí výběr je pro firmu vhodný, právě z důvodu větší možnosti výběru pracovníků. Nový pracovník sice může mít určité adaptační problémy, ale pokud splňuje všechny stanovené požadavky, lze předpokládat minimalizaci těchto problémů. Navíc nesmí firma podceňovat ani faktor působení nových impulsů, které může nový pracovník do firmy přinést. Takový pracovník může být velký potenciál pro budoucí rozvoj organizace.

2) Interní výběr

Interní výběr pracovníků řeší problémy spojené s vnitřními potřebami rozvoje firmy a jejich sblížení s existujícími lidskými zdroji. Zaměstnanci rozšiřují své znalosti, schopnosti a dovednosti pomocí různých školení. Ztráty spojené s tím, že se neobnovují lidské zdroje

⁸ LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ, L. Řízení lidských zdrojů v Evropě, str. 81

pomocí externího výběru, kompenzuje do jisté míry skutečnost, že vedení podniku zná své pracovníky a jejich kvality. Takto snižuje rizika spojená s integrací nových spolupracovníků. Hlavními vnitřními zdroji jsou např. pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením části či celkové výroby, dále pracovníci, kteří se propracovali k možnosti vykonávat náročnější práci či zastávat zodpovědnější funkci, než jakou vykonávali či zastávali doposud. Nebo mohou těmito zdroji být pracovníci, kteří mohou být převedeni na jinou pracovní pozici z důvodu určitých organizačních změn.

- **Výhodou** interního výběru je lepší znalost silných a slabých stránek pracovníka. Pracovník zná organizaci lépe než jakýkoli jiný externí uchazeč. Adaptace pracovníka na nové pracovní místo je snadnější. Interním výběrem je také posilována již existující vazba pracovníků na organizaci.
- **Nevýhodou** mohou být takové skutečnosti, kdy mohou být pracovníci povyšováni, až se dostanou na místo, kde již nestačí úspěšně plnit svěřené úkoly. Vede k tomu zejména sklon povyšovat zaměstnance spíše na základě věku, délky praxe, doby zaměstnání v organizaci než skutečné schopnosti a kompetence konkrétního jedince atd.⁹

Obě výše uvedené možnosti výběru pracovníků mají své klady i zápory. Záleží tedy pouze na rozhodnutí organizace, které z těchto dvou možností dá přednost. Mnohdy je výběr voleného postupu logicky determinován samotným potenciálem organizace. Firma totiž může být v situaci, kdy má k dispozici nevyhovující interní zdroje nebo naopak nedostatek vhodných externích kandidátů na vybrané pracovní místo. Pokud má firma na výběr, většinou dává přednost obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů ve snaze vychovat si z vlastních zdrojů vhodné pracovníky. Tímto může předejít náročnosti a nejistotě vznikající přijímáním pracovníků z vnějšího prostředí. I přes tento trend výběru pracovníků z vnitřních zdrojů existuje celá řada organizací, která informuje o volných pracovních pozicích všechny současně. Podnik tak vytváří v jistém slova smyslu pozitivní konkurenci, jelikož je především v jejím zájmu vybrat si pro obsazované pracovní místo

⁹ KOUBEK, ABC praktické personalistiky, str. 190

toho nejlepšího. A to i bez ohledu na citovou vazbu ke svým pracovníkům či pocity vděčnosti.

2.2.3 Metody při výběru pracovníků a jejich použití

Metod výběru pracovníků existuje v literatuře i v praxi celá řada. V této diplomové práci se zaměřím na:

- Dotazník
- Zkoumání životopisu
- Testy pracovní způsobilosti
- Assessment centre
- Výběrový pohovor

➤ Dotazník

Dotazník vyplňují zpravidla uchazeči o zaměstnání ve větších organizacích. Použití dotazníku je vhodné ve všech případech. Organizace však musí odlišit podoby dotazníků. Pokud se jedná o obsazení pracovního místa vyžadující méně kvalifikovanou pracovní sílu, měl by být dotazník jednoduchou podobu, tedy obsahovat jen holá fakta. Při obsazování manažerských pozic by měl umožnit uchazeči popsat některé skutečnosti, vyjádřit se k některým otázkám, atd. Taková forma dotazníku se nazývá tzv. otevřený dotazník. Obě formy dotazníku mají první část stejnou. Zde jsou obsaženy identifikační údaje. Ve druhé části se již dotazníky podstatně liší.

- **Výhody:**
 - Poskytuje srovnatelné informace o uchazečích a je zde možnost snadného třídění.
 - Náklady na dotazník jsou nízké.
 - Informace, které uvede uchazeč do dotazníku, bývají zpravidla spolehlivé.
 - Dotazník je vhodným podkladem pro přípravu otázek k následujícímu pohovoru.

- **Nevýhody:**

- Vypracování dotazníku je poměrně hodně náročné, proto je velmi důležitá výborná znalost obsazované pracovní pozice.
- Patří mezi neosobní metody výběru, což je poměrně velká nevýhoda.
- Dotazník obsahuje jen omezený okruh informací. Uchazeč tak nemá možnost uvést jeho určité unikátnosti.
- Z dotazníku nejsme schopni zjistit výkonnost uchazeče.
- Může obsahovat neúplné nebo zkreslené informace.

Přestože je dotazník metodou univerzální, měla by každá organizace při výběru pracovníků tuto metodu používat v kombinaci alespoň s pohovorem.

➤ **Zkoumání životopisu**

Životopis patří také mezi dosti oblíbené a používané metody výběru pracovníků. Je metodou univerzální. Životopis vypovídá o osobním a profesním vývoji uchazeče o zaměstnání. Životopis by měl v první řadě obsahovat osobní informace; pracovní zkušenosti; úroveň dosaženého vzdělání včetně titulu, pokud bylo vzdělání zakončeno diplomem; jazykové znalosti; dále pak organizační dovednosti, technické, ostatní schopnosti a dovednosti nebo to, zda vlastní uchazeč řidičský průkaz.¹⁰ Životopis může být ve formě strukturované, polostrukturované či ve formě volného popisu. Výhody či nevýhody životopisu není třeba uvádět z toho důvodu, že jsou dosti podobné již zmíněným výhodám a nevýhodám u dotazníku. Stejně tak jako v případě dotazníku je vhodné tuto metodu používat jen v kombinaci s jinými metodami.

➤ **Testy pracovní způsobilosti**

Testy pracovní způsobilosti jsou považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků. Pokoušejí se měřit fyzické a duševní schopnosti, znalosti, dovednosti, zájmy,

¹⁰ BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z., Personalistika pro malé a střední firmy, str. 121

osobnost, temperament, chování atd. V případě, že se firma rozhodne tuto metodu používat, musí zajistit shodnost podmínek, aby byly pro všechny uchazeče stejné. Mnoho prostudovaných materiálů uvádí tyto testy pracovní způsobilosti:

- **Testy osobnosti,**
- **Testy znalostí a dovedností,**
- **Testy schopností,**
- **Testy inteligence**

1) **Testy osobnosti**

Těmito testy se organizace pokouší posoudit osobnost uchazeče, základní rysy jeho povahy, skutečnost, zda je uchazeč extrovert či introvert aj. Jinými slovy se snaží zjistit vše, co by jí pomohlo k předpovědi pravděpodobného chování uchazeče v určité situaci. Jejich účelem je zjistit, zda v sobě uchazeč neskrývá nějaký „rizikový“ faktor, který by mohl při výkonu práce působit negativně. Používají se dva typy testů osobnosti. Prvním typem jsou testy založené na skutečnosti, co uchazeče bezprostředně napadne, když jsou mu předkládány určité tvary inkoustových kaněk, či obrázky s různými situacemi. Výsledky by měl vyhodnocovat kvalifikovaný a zkušený psycholog. Druhým typem jsou testy, které zkoumají především zájmy uchazeče. Tyto zájmy jsou poté porovnávány se zájmy ostatních osobností, které jsou již v daném oboru úspěšné. Tento typ testů osobnosti bývá často založen na rozsáhlých dotaznících. Spousta odborníků tvrdí, že testy osobnosti jsou užitečné spíše pro sebepoznání člověka než pro výběr pracovníků.

- **Výhody**

- Poskytují doplňující informace, které jsou potřebné pro posouzení testovaného.
- V případě, že mají všichni testovaní stejné podmínky a stejné zkušenosti s testy, pak jsou testy vhodné pro porovnávání uchazečů.

- **Nevýhody**

- Jsou neosobní.
- Různá kvalita a vhodnost pro různé pracovní pozice.
- Testy osobnosti jsou poměrně nespolehlivé a jsou málo validní.

- Pro organizaci jsou poměrně nákladné
- Možná diskriminace menšin ad.

Testy tohoto druhu se nepovažují pro výběr pracovníků za užitečné. Sice se určitá užitečnost těchto testů prokázala z hlediska validity, ale jednalo se pouze o předpověď úspěšnosti u prodejců a obchodních zástupců. Použití testů osobnosti pro výběr pracovníků by měla organizace vždy důkladně zvážit a v žádném případě by neměla výsledky testů považovat za rozhodující.

2) Testy znalostí a dovedností

U uchazečů se testují znalosti a dovednosti z toho důvodu, aby si organizace prověřila hloubku znalostí a ovládání odborných návyků, které získal uchazeč ve škole nebo v průběhu přípravy na budoucí povolání. Těmito testy se zjišťuje například, do jaké míry zná uchazeč dopravní či bezpečnostní předpisy, nebo jak ovládá práci s určitým strojem, přístrojem, či zařízením. Dále sem patří i testy, v nichž může testovaný předvést, jak umí pracovat s určitým počítačovým programem apod.

• **Výhody**

- Metoda není vysoce nákladná.
- Testování znalostí a dovedností bývá zpravidla spolehlivé.
- Je všeobecně považována za objektivní.
- Organizaci si tyto testy může vytvořit sama.

• **Nevýhody**

- Velká náročnost na přípravu a volbu dostatečně vhodných otázek a úkolů.
- Pro testující bývá často testování znalostí a dovedností dosti stresující.
- Vliv subjektivních faktorů na straně hodnotitelů.

Pokud vyžaduje organizace od uchazeče testy znalostí a dovedností, měla by brát v potaz určitý takt. Je absolutně nevhodné, aby požadovala test znalostí z vysokoškolské látky u

čerstvých absolventů apod. Testování lze provést i tak, aniž by uchazeč věděl, že je testován.

3) Testy inteligence

Testy inteligence slouží k tomu, abychom zjistili, jak je uchazeč schopen myslet a plnit určité duševní požadavky. Jedná se např. o paměť, rychlost vnímání aj. Nejznámějším testem inteligence je testování velikosti inteligenčního kvocientu IQ.

- **Výhody**

- Testy mohou přinést zajímavé doplňkové informace o uchazeči, zvláště když jsou prováděny zkušeným odborníkem.

- **Nevýhody**

- Zpravidla jsou vysoké náklady na realizaci.
- Testy inteligence nepostihují inteligenci v celé šíři a rozmanitosti.
- Velice obtížný je výběr vhodného testu pro uchazeče.

Testy inteligence se provádějí zejména u pracovních pozic, u kterých je požadováno řešení duševně náročných problémů. Jinak je použitelnost testů inteligence pro výběr pracovníků značně omezená.

4) Testy schopností

Organizace může tento druh testování použít k hodnocení stávající i potenciální schopnosti uchazeče. Při testování získaných schopností se firma zaměřuje na schopnosti, které již uchazeč získal vzděláním či praxí. Při testování potenciálních schopností se organizace snaží předvídat potenciál, který má testovaný pro vykonávání určité práce. Testy jsou zaměřeny nejen na mechanické a motorické schopnosti, prostorovou orientaci aj., ale i na spoustu duševních schopností. Naznačují, co je v silách jednotlivce, pokud mu organizace poskytne přiměřený výcvik a výuku. Testy schopností se ve velké míře podobají testům dovedností. Vzhledem ke skutečnosti, že se testy schopností dosti prolínají s testy znalostí a dovedností a do jisté míry i s testy inteligence, není zde třeba opakovat výhody a nevýhody. Za zmínku snad stojí akorát fakt, že u testů schopností se firma zpravidla musí

obrátit na specializované odborníky a tudíž jsou vyšší náklady, než u testu znalostí a dovedností.

➤ **Assessment centre**

Assessment centre neboli *centrum profesionálního posuzování* je komplexnějším přístupem k výběru pracovníků. Spočívá v simulaci prostředí podobném pracovnímu místu. Uchazeči jsou zařazeni způsobem, aby bylo možno porovnat jejich kompetentnost s nároky pracovního místa. Assessment centre se využívá zejména při výběru pracovníků do manažerských pozic. Lze také využít k hodnocení pracovního výkonu stávajících manažerů, popř. lze provádět výcvik v manažerských dovednostech. Slouží tedy k hodnocení a rozvíjení manažerského potenciálu účastníka. Je to v podstatě diagnosticko-výcvikový program založený na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž je testována pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál.¹¹ Assessment centre používá postupy, které zahrnují skupinové i individuální úkoly. Několik uchazečů o přijetí na určitou pracovní pozici u firmy je pozorováno, jak probíhá jejich pracovní činnost a jednání v jistých simulovaných situacích. Hodnocena je jak originalita přístupu, tak i kreativita, styl či přístup k problémům.

- **Výhody**

- Poměrně vysoká spolehlivost.
- Umožňuje komplexnější posouzení uchazeče a jeho schopností.

- **Nevýhody**

- Assessment centre je velmi nákladná metoda.
- Představuje pro uchazeče stres a zatížení.
- Pro uchazeče je časově velmi náročná.
- Často tato metoda uchazeče odrazuje.
- Možnost vzniku nebezpečí subjektivních vlivů.

¹¹ KOUBEK, ABC praktické personalistiky, str. 246

Tato metoda je sice nákladnější než ostatní metody, ale vede k efektivnějšímu výběru pracovníků. V praxi se používají ve značné míře různé druhy testů. Za velmi frekventovaný a vhodný pro organizace považují Assessment center. K tomuto tvrzení mě vede především fakt, že si pracovník sám reálně vyzkouší možnosti a vlastní strategie řešení zadaného úkolů. Vedoucí pracovník při realizaci Assessment centre vidí, jak konkrétní uchazeč přemýšlí, rozhoduje o určitých záležitostech a jak je odolný vůči stresové situaci. Reálný pohled a praktičnost sytí kvalitu Assessment centre.

➤ Výběrový pohovor

Pohovor neboli rozhovor je jednou z nejčastěji užívaných a nejvhodnějších metod výběru pracovníků, která slouží k ověření předběžných úsudků o uchazeči, jeho předpokladech a motivaci k práci. K tomu, aby byl výběrový pohovor nejlepší metodou výběru pracovníků je zapotřebí, aby byl dobře připraven. Zpravidla následuje po první fázi výběru, tzn. výběr uchazečů na základě zpracování životopisů či ostatních písemných dokumentů. Výběrový pohovor bývá často prováděn za účasti několika osob. Mezi přijímajícími osobami je důležitá výměna názorů a ovlivňuje konečný výběr pracovníků. Pohovor, jehož účelem je výběr nových zaměstnanců, musí mít přesnou strukturu a musí obsahovat souhrn informací a hodnocení rozdílných kritérií, které jsou při výběru použity.¹² Cílem výběrového pohovoru je posoudit pracovní způsobilost uchazeče. Mimo to má další **čtyři specifické cíle**: [3, s. 237]

- ***získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, popřípadě verifikovat informace uváděné v písemných dokumentech,***
- ***poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní; je přitom důležité, aby uchazeč měl dostatečný prostor pro své dotazy, a získal realistickou představu o práci na obsazovaném pracovním místě a nebyl vědomě uváděn v omyl; na druhé straně je při této příležitosti vhodné propagovat organizaci a výhody práce v ní,***
- ***posoudit osobnost uchazeče (má se za to, že tohoto cíle může pohovor dosáhnout dokonce lépe než testy osobnosti),***

¹² LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ, L. Řízení lidských zdrojů v Evropě, str. 88

- ***založit či vytvořit přátelské vztahy;** po pohovoru by měly obě strany pociťovat vzájemné přátelství a uchazeč by měl získat důvěru ve spravedlnost svého posuzování a dojem, že jeho způsobilost budou posuzovat slušní lidé, kteří to budou dělat podle svého nejlepšího vědomí a svědomí.*

Výběrový pohovor může mít různé typy a formy. Typy pohovoru rozlišujeme **podle množství a struktury účastníků a podle obsahu a průběhu.**

1) **Podle množství a struktury účastníků**

a) **Pohovor 1 + 1** – Rozhovor jednoho s jedním je doporučován při výběru pracovníků na místa manuálních a administrativních pracovníků. Pohovor je veden personalistou, přímým nadřízeným nebo vedoucím organizační jednotky.

- **Výhodou** je skutečnost, že méně stresuje uchazeče o zaměstnání, a že mají uchazeči větší prostor pro formulaci vlastního vyjádření. Nadřízený má větší šanci navázat s uchazečem kontakt a lépe ho osobně poznat. Nemohu opomenout přínos individuálního přístupu, který je v tomto případě daleko větší než v případě interakce posuzovatele a skupiny.
- **Nevýhodou** při pohovoru 1 + 1 je vliv subjektivních faktorů při posuzování uchazeče.

b) **Pohovor před panelem posuzovatelů** – Panel posuzovatelů je tvořen 3-4 osobami, které znají pracovní pozici a požadavky pro její obsazení. Členové panelu se předem domluví na otázkách, které budou uchazeči pokládat a jejich rozdělení. Tento způsob je vhodný při obsazování pozic s náročnějšími požadavky.

- **Výhodou** je možnost všestrannějšího a objektivnějšího posouzení uchazeče.
- **Nevýhodou** může být špatný pocit uchazeče, že musí čelit přesile, což může vést k uzavřenosti uchazeče.

c) **Postupný pohovor** - je sérií pohovorů 1+1 s různými posuzovateli. Jeho cílem je zachovat výhody a překonat nevýhody obou předchozích typů.

- **Výhodou** je spojení výhod obou předchozích typů pohovoru.
- **Nevýhodou** je časová náročnost pro obě strany. Postupný pohovor je pro uchazeče únavný, jelikož odpovídá na opakující se otázky. Tím, že je uchazeč opakovaně tázán na stejné otázky se může stát, že si v průběhu odpověď rozmyslí a odpoví na stejnou otázku jinak.

d) **Skupinový pohovor** – Jde o typ pohovoru, kterého se účastní skupina uchazečů s jedním nebo více posuzovateli. Skupinový pohovor se v praxi příliš nepoužívá.

- **Výhodou** je jistě úspora času všech účastníků, jelikož posuzovatel nemusí několikrát opakovat stejné informace.
- **Nevýhodou** je nebezpečí toho, že se některý z uchazečů mezi ostatními „ztratí v davu“. Dále je mimořádně náročný pro představitele organizace.

2) **Podle obsahu a průběhu**

a) **Nestrukturovaný pohovor** – není založen na analýze práce a stanovení požadavků na uchazeče. Tazatelé tak nevědí, jaké informace mají získat. Obsah i postup rozhovoru jsou tedy utvářeny v průběhu pohovoru.

- **Výhodou** je nenáročnost metody na přípravu a s tím spojená malá nákladovost. Nestrukturovaný pohovor může přinést určité informace, které by při strukturovaném pohovoru nebyly zjištěny.
- **Nevýhodou** je, že je méně spolehlivý. Převažuje zde subjektivní přístup k uchazeči, nezaručuje srovnatelnost uchazečů a nedává jim stejnou šanci. Výsledky takového pohovoru nejsou často relevantní a vzájemně srovnatelné.

Nestrukturovaný pohovor většinou používají nedostatečně odborně připravení, líní a význam výběru pracovníků podceňující vedoucí pracovníci nebo personalisté, kteří nejsou pro výkon personalistiky způsobilí.¹³

b) Strukturovaný pohovor - obsah, sekvence otázek a čas, který je určený pro jednotlivé otázky jsou předem připraveny, pohovor je standardizován, všechny otázky musí být položeny všem uchazečům o určitou pracovní pozici. K vyhodnocování odpovědí slouží předem připravené modelové odpovědi.

- **Výhodou** je větší efektivnost, spolehlivost a přesnost, než u nestrukturovaného pohovoru. Dále snižuje pravděpodobnost opomenutí některých pro posouzení uchazeče nezbytných skutečností a zároveň snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů, zvyšuje pravděpodobnost, že stejně vhodní uchazeči budou hodnoceni stejně bez ohledu na to, kdo a kdy je hodnotí. Tím redukuje možnost subjektivního přístupu k uchazečům a dává jim stejné možnosti. Strukturovaný pohovor musí být podrobně dokumentován a dokumenty archivovány. Tím se stává obtížněji napadnutelným.
- **Nevýhodou** je poměrně velká náročnost na přípravu. U strukturovaného pohovoru organizace nezjistí některé specifické individuální charakteristiky odbornosti či osobnosti uchazeče.

Strukturovaný pohovor je pro organizaci mnohem výhodnější metodou výběru pracovníků než nestrukturovaný pohovor.

c) Polostrukturovaný pohovor – Tímto typem pohovoru se organizace snaží o spojení výhod a vyloučení nevýhod strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru. Zpravidla se část pohovoru provede pomocí strukturovaného pohovoru a druhou část představuje volný rozhovor.

¹³ KOUBEK, ABC praktické personalistiky, str. 239

- **Výhodou** je sloučení výhod nestrukturovaného a strukturovaného pohovoru.
- **Nevýhodou** je náročnost nejen na přípravu, ale také na schopnosti tazatele. Z toho důvodu je důležité, aby byl tazatel důkladně proškolen.

Používání polostrukturovaného pohovoru při výběru pracovníků se soustavně rozšiřuje.

Celý proces výběru končí tím, že jsou uchazeči informováni o rozhodnutí o výběru. Firma má povinnost oznámit výsledky všem uchazečům a to i bez ohledu na to, zda uspěli či nikoliv. Nejprve je informován uchazeč, který byl vybrán jako první v pořadí a odmítnuté uchazeče. Teprve když se konkrétně dohodneme s vybraným uchazečem, že jeho zájem nadále trvá, a že tedy do organizace nastoupí, můžeme informovat ostatní uchazeče, kteří skončili na dalších několika místech.

2.3 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které začínají v okamžiku, kdy organizací vybraný uchazeč akceptuje nabídku organizace a končí dnem nástupu pracovníka do zaměstnání.

Nejdůležitější formální náležitostí při přijímání pracovníka do organizace je vypracování pracovní smlouvy, která bude následně pracovníkem podepsána. Na formulaci této smlouvy by se měly podílet obě strany a organizace by měla respektovat právo pracovníka vyjádřit se k této smlouvě před tím, než ji podepíše a popř. vyjednávat. Pracovní smlouva by měla v každém případě obsahovat skutečnosti:

- *Název pracovní pozice a podrobné informace o ní*
- *Které pracovní funkce je pracovník zodpovědný* – tímto stanovením lze předejít možným konfliktům a problémům.
- *Kdo je za svou práci zodpovědný jemu.*

- ***Pracovní podmínky, které souvisejí s pracovní pozicí*** – ve smlouvě by měly být uvedeny zaměstnanecké výhody, odměny, jaké může zaměstnanec za práci dostat; pracovní doba, kterou je povinen dodržovat; nároky zaměstnance aj.
- ***Informace o místě, kde se bude práce vykonávat*** – mělo by být konkrétně uvedeno, na jakém místě se bude práce vykonávat.
- ***Datum nástupu do zaměstnání, doba trvání pracovního poměru***
- ***Další dohodnuté skutečnosti***

V okamžiku, kdy zaměstnanec podepíše pracovní smlouvu, je zařazen do personální evidence. Je pořízena osobní karta, mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení, vystaven podnikový průkaz apod. U nového pracovníka je nutné převzít zápočtový list od předchozího zaměstnavatele. Součástí přijímání pracovníka je i jeho uvedení na pracoviště, kdy by měl personálního útvaru doprovodit pracovníka na jeho nové pracoviště a formálně ho předat jeho novému nadřízenému, který ho později seznámí s dalšími zaměstnanci příslušného oddělení. Jeho bezprostřední nadřízený ho také ústně seznámí s jeho právy a povinnostmi. Na závěr je pracovníkovi přiděleno a předáno nezbytné zařízení potřebné k výkonu práce a zároveň mu vedoucí stanoví první pracovní úkoly. Velmi vhodné je nového zaměstnance povzbudit a popřát mu úspěch v práci.¹⁴

2.3.1 Nejčastější chyby při přijímání zaměstnanců

Při přijímání zaměstnanců se v praxi setkáváme s řadou chyb. Ty nejčastější lze rozdělit do několika hlavních skupin.

➤ *Nepřesné stanovení požadavků na pracovní pozici*

V případě, že nemáme přesně stanoveny požadavky na pracovní místo, je správný výběr nového zaměstnance věcí náhody. Stanovení požadavků na uchazeče by nemělo mechanicky vycházet jen ze stávajícího, často ne zcela aktuálního popisu pracovní pozice.

¹⁴ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, str. 180

Zejména u významnějších pozic by mělo být založeno na analýze pracovního místa, opírající se o jeho přímá pozorování a rozhovory se pracovníky, kteří tuto pozici již úspěšně zastávají.

➤ *Nesprávné využívání vstupního interview*

Vstupní interview je nejčastěji používanou metodou výběru. S jeho použitím však může vzniknout řada chyb. Velmi často se stává, že není rozhovor předem jasně strukturován a tím pádem nemá charakter standardizovaného nástroje poznání a nejsou stanoveny žádoucí odpovědi uchazečů. Rozhovory jsou často zaměřeny zejména na posouzení toho, zda by spolu oba aktéři rozhovoru mohli dobře vycházet. Tento aspekt je jistě důležitý, často však neřekne mnoho o schopnosti uchazeče v pozici skutečně uspět, a to především v případě, když hodnotí uchazeče osoba, která s ním nebude bezprostředně spolupracovat.

➤ *Nejasná kritéria úspěšnosti*

Základem pro posouzení kandidátů jsou vlastnosti osob, které na dané pozici dosahují dobrých výsledků. Tento postup může však být zavádějící: kritickými faktory úspěchu jsou totiž především ty předpoklady, ve kterých se osoby s vysokou výkonností liší od ostatních, především od těch, jejichž výkonnost je neuspokojivá.

➤ *Přílišný důraz na výsledky testů*

Další rozšířenou chybou při výběru kandidátů je představa, že pro úspěch v managementu, prodeji či v jiných typech pozic jsou kritické především výsledky v určitých osobnostních testech. Konzistentní výsledky při předpovídání pracovní úspěšnosti vykazují pouze metody, které jsou zaměřené na zjištění schopností, konkrétních dovedností a skutečně relevantních osobnostních vlastností. Tyto lze většinou objektivně zjistit pouze na základě řešení modelových situací, které se blíží skutečným požadavkům pracovního místa.

➤ *Nedostatečná pozornost příčinám, proč lidé na daném místě selhávají*

Důvody, kvůli kterým lidé na určitých místech selhávají, jsou často odlišné od kritérií, která byla použita při jejich výběru. Pokud firma tyto důvody identifikuje a nalezne hlavní faktory neúspěchu, měla by je také zahrnout mezi kritéria výběrového procesu. Tím může podstatně snížit chybovost při přijímání nových pracovníků.

➤ ***Malá pozornost ověření údajů a zjištění referencí***

Údaje obsažené v profesních životopisech nejsou často zcela přesné či úplné. Ověření těchto informací stejně tak jako získání několika referencí, které přicházejí z vhodných, vzájemně nezávislých zdrojů je sice zpravidla časově náročné, ale je postupem, který se vyplácí. A to z toho důvodu, že své pracovní schopnosti, zvyklosti a dovednosti bude uchazeč jen těžko narychlo měnit. Taková změna je otázkou dlouhodobější.

➤ ***Další faktory***

Negativní dopad na efektivitu přijímání nových pracovníků mají i některé další faktory. Těmito faktory je např. dlouhý průběh přijímacího řízení, během něhož nejlepší kandidáti mohou ztratit zájem či přijmou jinou nabídku; profil pracovní pozice, který se v průběhu přijímacího řízení mění; nedodržení podmínek ze strany zaměstnavatele či nerealistické představy o požadovaných kandidátech vedoucí k tomu, že jsou dlouhodobě hledány osoby, které se na trhu nevyskytují atd.¹⁵

S výše popsanými personálními činnostmi, tedy plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, úzce souvisí adaptační proces. Adaptace je určité přizpůsobení nejen nové pracovní činnosti, ale i systému mezilidských vztahů na pracovišti. Tento proces je v organizaci dlouhodobý a může trvat až šest měsíců. Žádná z organizací by ho však neměla podceňovat a měla by se mu dostatečně věnovat. Vzhledem ke skutečnosti, že se ve své práci zabývá procesem recruitmentu, nebude adaptační proces více rozebírat.

¹⁵ URBAN, J., Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu, str. 51 - 54

3 Analýza procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků ve vybrané firmě

V rámci této části mé diplomové práce se zaměřím na analýzu procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků ve vybrané firmě. Firma, kterou jsem pro svůj výzkum zvolila, je společností, ve které jsem si sama celým procesem recruitmentu prošla. Před realizací vlastního výzkumu firmu krátce představím, dále provedu charakteristiku vybraných metod šetření a následně představím hypotézy, které jsem pro tento výzkum stanovila. Na základě výsledků se pokusím navrhnout řešení, jakým způsobem optimalizovat proces recruitmentu ve vybrané firmě. Veškeré informace o uvedené firmě budu čerpat z interních materiálů této firmy, dále z webových stránek a z vyplněných dotazníků zaměstnanci firmy.

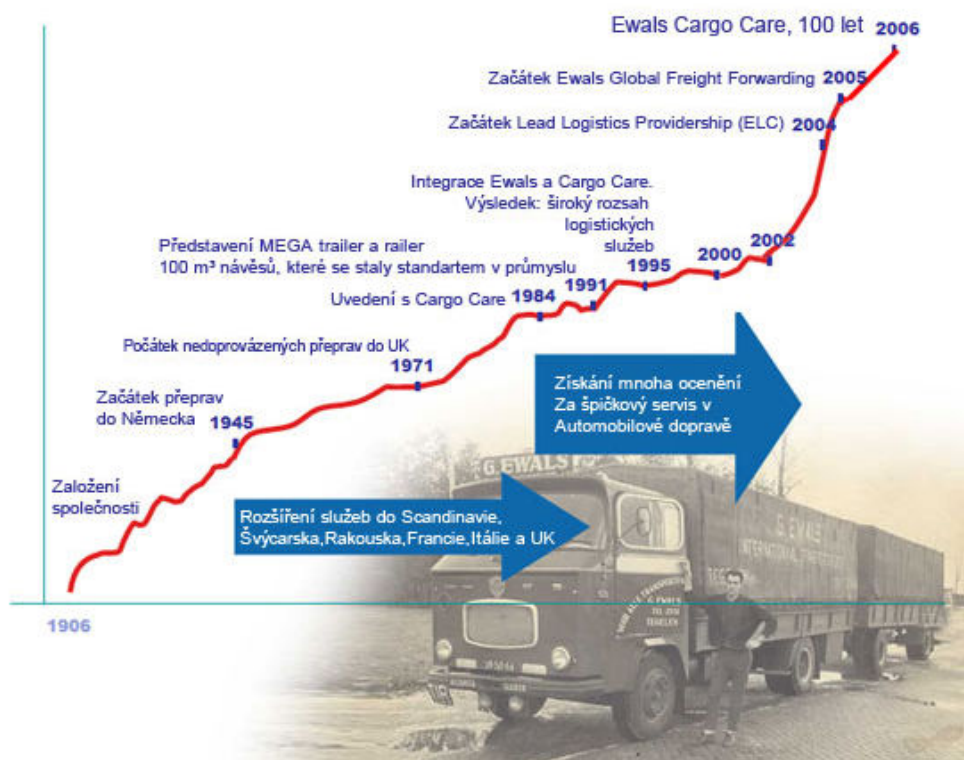
3.1 Představení zkoumané firmy

Zkoumaná firma se nazývá Ewals Cargo Care spol. s r.o. a nachází se v České Lípě. Pobočka v České Lípě zaměstnává 82 THZ pracovníků. Firma je zaměřená především na poskytování služeb v oblasti silničních, námořních a intermodálních přeprav. V oblasti logistických služeb nabízí Ewals Cargo Care spol. s r.o. veškeré služby spojené se skladováním, manipulací, kompletací.

3.1.1 Historie zkoumané firmy

Ewals Cargo Care spol. s r.o. je dopravně-logistická společnost působící na trhu více jak 100 let. V České Republice působí Ewals Cargo Care spol. s r.o. od roku 1991. Vývoj společnosti Ewals Cargo Care spol. s r.o. od roku 1906 až po současnost (2006) je zobrazen na obr. 3.

Vývoj společnosti Ewals Cargo Care od roku 1906 až po současnost



Obr. 3: Vývoj společnosti Ewals Cargo Care od roku 1906 až po současnost

Zdroj: <http://www.ewals.cz/cz/ewals-cargo-care-holding.html>

3.1.2 Současnost zkoumané firmy

V současnosti je aktivních 13 pracovišť v deseti městech České republiky s centrálou v České Lípě. Ewals Cargo Care spol. s r.o. je certifikovaná v rámci integrovaného management systému (IMS), který zahrnuje oblast kvality, bezpečnosti práce a životního prostředí.

Ewals Cargo Care spol. s r.o. je členem sdružení TAPA, v němž jsou zastoupeny firmy provádějící dopravu nebo logistické manipulace se zbožím vysoké hodnoty (elektronika, počítače apod.). Cílem je vždy najít neoptimálnější řešení přepravního procesu na cestě od dodavatele k odběrateli, s možností kombinování zásilek, přepřahání návěsů, nedoprovázené dopravy, využití překladišť nebo konsolidačních skladů. Ewals Cargo Care

spol. s r.o. v plném rozsahu využívá své dlouholeté zkušenosti, dovednosti a znalosti, aby našla a zrealizovala pro zákazníka nejefektivnější řešení s co nejpríznivějším dopadem na životní prostředí. Proto využívá kromě více než 3500 návěsů určených pro silniční přepravy také více než 1000 přepravních jednotek pro kombinovanou přepravu, a to především kontejnery a výměnné nástavby. V současnosti má Ewals Cargo Care spol. s r.o. zastoupení ve většině zemí Evropy, dále pak v Číně a Japonsku.

3.2 Průběh recruitmentu ve firmě Ewals Cargo Care spol. s r.o.

V této podkapitole se budu podrobněji zabývat praktickým použitím personálních činností, které jsem již popsala v teoretické části. Bude se jednat o informace týkající se plánování, získávání, výběru a vlastního přijímání pracovníků.

3.2.1 Procesy plánování pracovníků ve firmě Ewals Cargo Care spol. s r.o.

Ve firmě Ewals Cargo Care spol. s r.o. jsou procesy plánování pracovníků velmi podceňované. Vedení firmy plánuje potřeby pracovních sil i zdroje pokrytí potřeby pracovníků pouze operativně. Vzhledem k tomu, že firma vlastně „čeká“ na odchod pracovníků a teprve poté řeší, kým takového pracovníka nahradí, vzniká nebezpečí toho, že přijme pracovníka, který nebude vyhovující. Tím si firma zbytečně zvyšuje náklady a neuvědomuje si, že plánováním pracovníků by ve výsledku ušetřila i spoustu času. Ve firmě pracuje sice spousta mladých lidí, kteří nastoupili do firmy ihned po škole, ale tím spíše by plánování pracovníků v této firmě nemělo chybět. Vedení by mělo počítat s tím, že téměř 100% mladých žen, které jsou u firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o. v současnosti zaměstnány, odejdou v průběhu několika let na mateřskou dovolenou. Ve firmě se bohužel stává např. to, že když se chce vrátit pracovnice po mateřské dovolené zpět na své místo, tak je pozice již obsazená nějakou absolventkou či jinou pracovnící a firma neví, na jakém pracovním místě by mohla vracející se pracovnice vykonávat svou práci. V tu chvíli jsou totiž všechny pracovní pozice obsazené. Podle firmy nezbyvá tedy nic jiného, než se s nějakým zaměstnancem rozloučit. Tak firma rozhodne i např. v případě, že na jiném

oddělení je v tu dobu i další těhotná pracovnice a je jasné, že tato brzy odejde na mateřskou dovolenou. Firmě to však zřejmě připadá jako dlouhá doba, takže po jejím odchodu na mateřskou dovolenou opět hledá pracovníka na volnou pracovní pozici.

3.2.2 Způsoby získávání, výběru a přijímání pracovníků ve firmě Ewals Cargo Care spol. s r.o.

Získávání pracovníků ve Firmě Ewals Cargo Care spol. s r.o. probíhá tak, že poté co vedoucí manažer zjistí potřebu pracovníka na určitou pracovní pozici, odešle na personální oddělení žádost. V žádosti uvede konkrétní popis volného pracovního místa, požadavky na obsazované pracovní místo, přibližný obsah náplně práce, přibližnou nabídku platového ohodnocení apod. Personální oddělení uveřejní nabídku volné pracovní pozice a začne shromažďovat životopisy. Poté následuje pozvání potenciálních vybraných uchazečů dle životopisu na výběrový pohovor. Výběrový pohovor je v rozsahu jednoho kola. V případě, že vedení zaujme více kandidátů, uskutečňuje se kol více. Pohovoru se mimo uchazeče účastní vždy vedoucí personálního oddělení, pracovník personálního oddělení, který je pověřen výběrem pracovníků a potenciální vedoucí uchazeče. Po výběrovém řízení následuje kontaktování uchazečů. Nejprve je kontaktován uchazeč, který byl vybrán k přijetí. Teprve poté, když s uchazečem domluví vše potřebné a je si firma jista jeho nástupem, kontaktuje personální oddělení uchazeče, kteří vybráni nebyli.

4 Vlastní výzkum procesu recruitmentu ve firmě Ewals Cargo Care spol. s r.o.

V rámci této části mé diplomové práce se zaměřím na výzkum procesu recruitmentu ve firmě Ewals Cargo Care spol. s r.o.. Popíši zde metody výzkumu, jejich struktury a dále zde stanovím hypotézy, u kterých budu ověřovat platnosti. Dále provedu vyhodnocení tohoto výzkumu.

4.1 Cíl výzkumu

Cílem mého výzkumu je na základě vlastního šetření zjistit procesy plánování, získávání, výběru a přijímání pracovníků ve firmě Ewals Cargo Care spol. s r.o. a následně navrhnout optimalizaci těchto procesů.

4.2 Metody výzkumu

Výzkum bude prováděn pomocí dvou metod, které jsem si zvolila. **Metodou dotazníkového šetření** (viz příloha A) a **metodou rozhovoru**. První metodu použiji na zaměstnance firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o. a pokusím se zjistit, jakým způsobem byl u nich prováděn proces recruitmentu. Pro druhou metodu jsem zvolila rozhovor. Metodu rozhovoru jsem zvolila záměrně, a to především z toho důvodu, že z výsledků dotazníkového šetření provedeného na zaměstnancích firmy nelze získat žádné informace ohledně procesu plánování pracovníků. Rozhovor měl být původně prováděn s manažery jednotlivých středisek ve firmě. Vzhledem k tomu, že se o veškerou agendu procesů recruitmentu stará personální oddělení, zvolila jsem tedy pro rozhovor personalistku zabývající se těmito činnostmi.

4.2.1 Metoda dotazníkového šetření

Metodu dotazníkového šetření pro pracovníky firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o. jsem zvolila z několika důvodů. Hlavním důvodem je má domněnka, že tato metoda patří k nejeфекtivnějším způsobům získávání informací. Vzhledem k anonymitě dotazníku se domnívám, že by pracovníci nemuseli mít strach z pravdivého vyplňování, a tudíž by výsledky dotazníku neměli být odlišné od skutečnosti. Z výsledků dotazníkového šetření bych měla zjistit případné nedostatky v procesu recruitmentu ve firmě.

4.2.2 Metoda rozhovoru

Metodu rozhovoru s personalistkou firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o. jsem si vybrala z důvodu možnosti přímé reakce na odpovědi personalistky. Tato metoda je sice časově náročnější, ale jistě je velice účinná. Pomocí rozhovoru se dozvím potřebné informace. Nejvíce mi na této metodě vyhovuje skutečnost, že mohu operativně reagovat dalšími případnými doplňujícími otázkami, abych dosáhla požadovaných výsledků.

4.2.3 Struktury metod výzkumu

➤ Struktura dotazníku

Dotazník je zaměřen na předpokládané nebo hypotetické situace, které by měly zachytit, jak fungují ve firmě procesy recruitmentu a jak tyto skutečnosti vnímají pracovníci, kteří celým tímto procesem prošli. Dotazníky budu distribuovat osobně ve vytištěné formě pracovníkům firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o.. V případě, že některý pracovník nebude zastižen na svém pracovišti, bude mít možnost dotazník vyplnit v elektronické podobě. První část dotazníku se skládá z identifikačních údajů zkoumaného pracovníka, které jsou potřebné pro zjištění základních údajů. Druhá část dotazníku se skládá z cíleně mířených otázek, ve kterých je cílem zjistit funkčnost procesu recruitmentu ve firmě a názor jedince na tyto procesy. Princip této metody je založen na výběru odpovědi, se kterou se pracovník nejvíce ztotožňuje. Výsledky dotazníku budou uvedeny v kapitole 4.4.1.

➤ **Struktura rozhovoru**

Struktura rozhovoru s personalistkou firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o. je kladena tak, abych zjistila názor na způsoby provádění procesů recruitmentu a případně abych našla určité nesrovnalosti v těchto procesech a mohla následně navrhnout některá možná řešení na optimalizaci.

4.2.4 Účastníci výzkumu

Pro svůj výzkum jsem si vybrala THZ zaměstnance firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o. na pobočce v České Lípě. Zde pracuje 82 THZ zaměstnanců. Ostatní pracovníci nebudou do výzkumu zahrnuti. Dotazníkové šetření provedu u všech zaměstnanců, a sice z toho důvodu, aby nebyly výsledky zkreslené. Rozhovor bude prováděn osobně s personalistkou firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o..

4.3 Stanovení hypotéz

Na základě stanovených hypotéz se budu snažit zhodnotit úroveň procesů získávání, výběru a přijímání pracovníků ve zkoumané firmě. Prostřednictvím výsledků výzkumu realizovaného metodou dotazníkového šetření se pokusím jednotlivé hypotézy vyhodnotit a potvrdit či vyvrátit jejich platnost. Pro ověřování mých domněnek a názorů jsem stanovila **tři hypotézy**, které následně podrobněji rozeberu.

Hypotéza č. 1

Většina zaměstnanců firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o. považuje výběrový pohovor uskutečňující se před jednou osobou za lepší, než před větším počtem tazatelů. Hlavním důvodem je možnost určité minimalizace stresu při pohovoru.

První hypotézou se pokusím objasnit, jakému typu pohovoru dávají pracovníci firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o. přednost při svém přijímání a z jakého důvodu. Tuto

hypotézu jsem vytvořila na základě vlastních zkušeností. Platnost této hypotézy bude ověřována otázkou č. 9 v dotazníku.

Hypotéza č. 2

Většina zaměstnanců firmy se domnívá, že jsou požadavky firmy při výběrovém pohovoru na určité obsazované pozice zbytečně vysoké, než je pro výkon na daném pracovním místě potřebné mít.

Hypotéza č. 2 má za cíl zjistit, zda firma neklade na zaměstnance příliš vysoké nároky při výběrovém řízení, než zaměstnanci ve skutečnosti na dané pracovní pozici potřebují. Zda je tato hypotéza platná, zjistím z dotazníkových otázek č. 3 a č. 12.

Hypotéza č.3

Podle zaměstnanců je šance na povýšení na lepší pracovní pozici velmi malá, k čemuž přispívá i skutečnost, že většina zaměstnanců pracuje po celou dobu trvání pracovního poměru ve firmě Ewals Cargo Care spol. s r.o. stále na stejné pozici.

Touto hypotézou bych si chtěla ověřit, jaké zdroje preferuje firma Ewals Cargo Care spol. s r.o. při procesu recruitmentu. Pokud bude tato hypotéza potvrzena, bude jasné, že firma dává přednost vnějším zdrojům, místo toho, aby hledala a čerpala ze zdrojů vnitřních. Platnost této hypotézy zjistím z dotazníkových otázek č. 10 a č. 13.

4.4 Vyhodnocení metod výzkumu a ověření platnosti hypotéz ve zkoumané firmě

V rámci této podkapitoly provedu vyhodnocení výsledků mého výzkumu, který jsem provedla se zaměstnanci firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o.. Výzkum budu hodnotit na základě výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru. Z těchto výsledků se pokusím ověřit

platnost hypotéz, které jsem si před výzkumem stanovila. Platnost hypotéz bude buď potvrzena či nikoliv.

Dotazníkové šetření proběhlo ve zkoumané firmě v měsíci březnu roku 2010. Dotazníky byly distribuovány elektronicky či písemně 82 zaměstnancům firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o.. Všechny dotazníky se mi vrátily vyplněné, z čehož vyplývá návratnost 100%. Rozhovor byl realizován dne 17.3.2010.

4.4.1 Vyhodnocení dotazníků a rozhovoru ve zkoumané firmě

Pro výsledky dotazníkového šetření si připravím tabulky a u některých otázek zobrazím výsledky v grafické podobě. Grafické znázornění použiji pouze u otázek, které je podle mého názoru vhodné ilustrovat. Jako první jsem zvolila vyhodnocení rozhovoru s personalistkou ve zkoumané firmě, následně vyhodnotím dotazníky.

Výsledky dotazníkového šetření budou ilustrovány s pomocí vlastních tabulek a grafů, které vycházejí z vlastního výzkumu.

➤ Vyhodnocení rozhovoru

Otázka č. 1 – *Jakým způsobem probíhá ve vaší firmě plánování pracovníků a kolik času věnuje firma této činnosti?*

Odpověď – V naší firmě nevěnuje vedení téměř žádnou pozornost plánování pracovníků. Pokud vedoucí pracovník zjistí, že nějaký pracovník rozvázal pracovní poměr s firmou, řeší vše operativně. Pokud se jedná o odchod s výpovědní lhůtou, většinou se zadá požadavek ihned po zjištění této skutečnosti. Firma má ale velké nedostatky v plánování pracovníků, co se týče mateřských dovolených. Vůbec vedení nezajímá, kdo a kdy má odcházet na mateřskou dovolenou či kdy se má zaměstnankyně z mateřské dovolené vrátit. Po odchodu zaměstnankyně na mateřskou dovolenou přijme firma jiného pracovníka. Poté, co nastane doba, kdy se má zaměstnankyně navrátit, zjistí, že najednou má na jednu

pracovní pozici dva pracovníky. Místo toho, aby pracovníka přeřadila na jinou pracovní pozici např., která bude v brzké době uvolněna dalším odchodem jiné pracovnice na mateřskou dovolenou, neví si rady, co s pracovníkem navíc a zbytečně tak vznikají problémy, které následně řeší dlouhou dobu. Firma tedy činnost plánování pracovníků víceméně „přeskakuje“

.....

Otázka č. 2 – Jaké způsoby nabídky volných pracovních míst firma využívá?

Odpověď – Jako první krok, který firma uskutečňuje při zjištění volného pracovního místa je umístění nabídky volné pracovní pozice na úřad práce. Dalším krokem je vystavení inzerátu do lokálního tisku a občas se rozhodneme i pro vystavení inzerátu na internetové síti.

Doplňující otázky – Z jakého důvodu využívá firma možnost inzerce pomocí internetové sítě v omezené míře? Nemyslíte si, že v dnešní „počítačové době“ nehledají potenciální uchazeči volná pracovní místa právě nejvíce na internetu?

Odpověď – Firma internetového nabízení volných pracovních míst využívá jen v omezené míře, jelikož se vedení obává toho, že uživatel, který si prohlédne během pár minut několik nabídek na zaměstnání, bude reagovat na většinu z těchto nabídek a ve skutečnosti si po vypnutí počítače ani nebude pamatovat, na které nabídky reagoval a jakým firmám tyto nabídky patřily. Proto firma upřednostňuje jiné varianty nabízení volných pracovních míst.

.....

Otázka č. 3 – Při obsazování volné pracovní pozice vybírá firma spíše ze zdrojů vnitřních nebo ze zdrojů vnějších a proč?

Odpověď – Firma vybírá v převážné většině ze zdrojů vnějších. Důvodem je to, že se domnívá, že nový pracovník by mohl do firmy přinést spoustu nových nápadů a návrhů, jak zefektivnit práci. Navíc pokud by na volné místo přijala některého z již zaměstnaných

pracovníků, muselo by probíhat dvojí zaučování. A sice, stávajícího pracovníka zaučit na nové pozici a následovalo by tak jako tak výběrové řízení na původní pracovní pozici a s tím spojené další zacvičování.

.....

➤ Vyhodnocení dotazníkového šetření

I. část dotazníku – struktura respondentů

Otázka č. 1 – Pohlaví respondentů (Tab. 2)

Tab. 2: Struktura pohlaví respondentů

Pohlaví	AČ	RČ
Muž	49	60 %
Žena	33	40 %
CELKEM	82	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Firma Ewals Cargo Care spol. s r.o. zaměstnává muže i ženy. Ve firmě pracuje 49 mužů a 33 žen. Větší počet mužů ve firmě je způsobem hlavně velkým střediskem dispečinku, ve kterém je spousta mužů zaměstnána na pozici dispečer či disponent dopravy. Na této pozici jsou zaměstnány i některé ženy, ale vzhledem k povaze práce je dle mého názoru vhodnější pro muže.

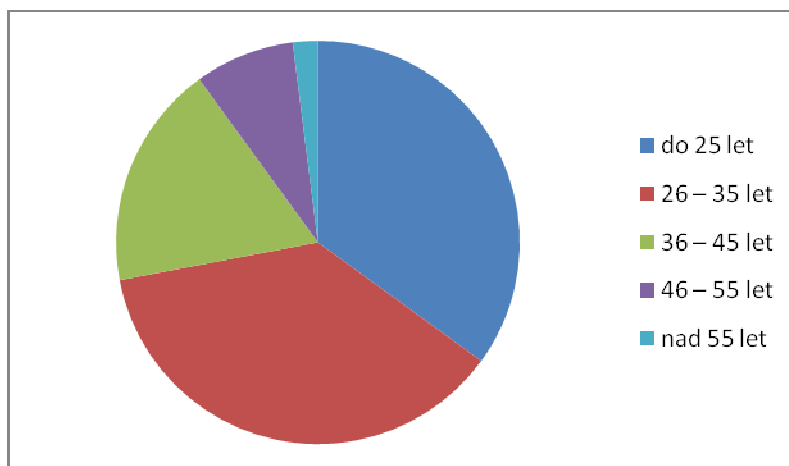
Otázka č. 2 – Věk respondentů (Tab. 3)

Tab. 3: Věk dotazovaných respondentů

Věk	AČ	RČ
do 25 let	29	35 %
26 – 35 let	30	37 %
36 – 45 let	15	18 %
46 – 55 let	6	8 %
nad 55 let	2	2 %
CELKEM	82	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Znázornění graficky:



Obr. 4: Věk dotazovaných respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Převážnou část respondentů firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o. tvoří zaměstnanci ve věku do 35ti let, a sice 72%. Domnívám se, že by důvodem mohla být neustálá potřeba mladých lidí se rozvíjet a vymýšlet nové nápady. Naopak v případě lidí starších by mohlo docházet ke zlenivění či ustrnutí a takoví zaměstnanci by mohli být líní snažit se dosáhnout lepších výsledků.

Otázka č. 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání (Tab. 4)

Tab. 4: Vzdělanostní struktura

Dosažené vzdělání	AČ	RČ
Základní	0	0 %
Vyučen	0	0 %
vyučen s maturitou	22	27 %
Středoškolské	53	65 %
vyšší odborná škola	3	3 %
Vysokoškolské	4	5 %
CELKEM	82	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze vzdělanostní struktury vyplývá, že většina zaměstnanců firmy dosáhla středoškolského vzdělání. Domnívám se, že vzhledem k tomu, že ve firmě pracuje spousta mladých lidí,

kteří ještě mají velkou možnost si vzdělání v průběhu zaměstnání dodělat, je toto vzdělání vyhovující.

Otázka č. 4 – Délka pracovního poměru ve firmě (Tab. 5)

Tab. 5: Délka pracovního poměru ve firmě

Délka pracovního poměru	AČ	RČ
do 1 roku	1	1 %
1 – 5 let	74	90 %
6 – 10 let	6	7 %
11 – 15 let	1	2 %
nad 15 let	0	0 %
CELKEM	82	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z této tabulky vyplývá, že ve firmě pracuje převážná většina zaměstnanců v rozmezí 1 – 5 let. Z výsledku dotazníku lze usoudit, že v poslední době a to především kvůli krizi nedocházelo k přijímání pracovníků do firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o.. Toto lze vidět hlavně z výsledku, že v období do 1 roku pracuje ve firmě pouze 1 zaměstnanec.

Otázka č. 5 – Vzdálenost pracoviště od místa trvalého bydliště (Tab. 6)

Tab. 6: Vzdálenost od místa trvalého bydliště

Vzdálenost	AČ	RČ
do 10 km	57	70 %
11 – 20 km	21	25 %
21 – 30 km	4	5 %
nad 30 km	0	0 %
CELKEM	82	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Většina zaměstnanců firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o. je vzdálena od místa trvalého bydliště do 10 km. Domnívám se, že je lepší jak pro pracovníka, tak i pro vedoucího či zaměstnavatele, když bydlí zaměstnanec co nejbližší k firmě. A to především z důvodu nižších nákladů na dopravu. Na druhou stranu, pokud je vedoucí se svým zaměstnancem

spokojen, a zaměstnanec vykonává svou práci rád, tak vzdálenost není překážkou ani pro jednoho z nich.

II. část dotazníku

OTÁZKA Č. 1

1) Byla po Vás při výběrovém řízení požadována znalost cizích jazyků? (Tab. 7)

Tab. 7.: Odpověď na otázku č. 1

Odpověď	AČ	RČ
Ano	82	100 %
Ne	0	0 %
CELKEM	82	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky odpověděli všichni zaměstnanci „Ano“. Tuto odpověď jsem předpokládala, jelikož se jedná o běžný požadavek na nové pracovníky. Vzhledem k tomu, že je firma Ewals Cargo Care spol. s r.o. subjektem mezinárodního charakteru, považuji tyto znalosti u určitých zaměstnanců za velmi důležité a znalost cizích jazyků by měla být i nadále vyžadována.

OTÁZKA Č. 2

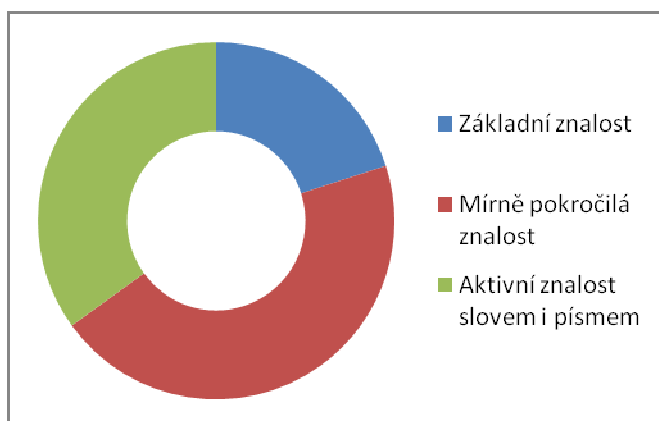
2) Na jaké úrovni byla po Vás požadována znalost cizích jazyků? (Tab. 8)

Tab. 8.: Odpověď na otázku č. 2

Úroveň cizích jazyků	AČ	RČ
Základní znalost	16	20 %
Mírně pokročilá znalost	37	45 %
Aktivní znalost slovem i písmem	29	35 %
CELKEM	82	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Grafická forma:



Obr. 5.: Požadovaná znalost cizích jazyků

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z tabulky a grafu zřejmé, vyžaduje firma ve většině případů mírně pokročilou znalost cizích jazyků. Tento výsledek hodnotím jako velmi pozitivní a to především z toho důvodu, že shledávám dobrou znalost cizích jazyků v dnešní době za prakticky nepostradatelnou součást, a to především u mladých lidí, kteří mají většinu pracovního života ještě před sebou.

OTÁZKA Č. 3

3) Potřebujete k výkonu své práce všechny znalosti a zkušenosti, které po Vás byly při výběrovém řízení požadovány? (Tab. 9)

Tab. 9.: Odpověď na otázku č. 3

Odpověď	AČ	RČ
Ano	1	1 %
Ne, pouze některé	81	99 %
Zdaleka ne všechny	0	0 %
CELKEM	82	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka zkoumala hypotézu č. 2. Tento výsledek nepovažuji za příliš dobrý, jelikož není dobré, když firma požaduje určité znalosti a zkušenosti ve výběrovém řízení a ve výsledku je pracovník na obsazené pozici ani nepotřebuje.

OTÁZKA Č. 4

4) Jakým způsobem jste se o dané pracovní pozici dozvěděl/a? (Tab. 10)

Tab. 10.: Odpověď na otázku č. 4

Odpověď	AČ	RČ
Inzerce v lokálním tisku, kabelové televizi, rozhlasu	16	20 %
Úřad práce či místní vývěska	57	70 %
Od kamaráda/kamarádky, rodiny či známého	0	0 %
Personální agentura	1	1 %
Internet	8	9 %
CELKEM	82	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

U této odpovědi mě velmi překvapil výsledek u odpovědi „Internet“. Domnívám se, že v současnosti hledá většina nových uchazečů práci na internetu. Jak jsem se ale z rozhovoru s personalistkou dozvěděla, firma využívá nabídek zaměstnání přes internet v omezené míře.

OTÁZKA Č. 5

5) Byl/a jste o specifikách pracovního místa dostatečně informována před samotným pohovorem, nebo až při pohovoru, či po nástupu do zaměstnání? (Tab. 11)

Tab. 11.: Odpověď na otázku č. 5

Odpověď	AČ	RČ
Před pohovorem	24	29 %
Během pohovoru	41	50 %
Po nástupu do zaměstnání	17	21 %
CELKEM	82	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z výsledku zřejmé, přesně polovina zaměstnanců se o specifikách pracovního místa dozvěděla až v průběhu výběrového pohovoru. Díky skutečnosti, že se 21% pracovníků o těchto specifikách dozvěděla, až po nástupu do zaměstnání může hrozit ve firmě vyšší

fluktuace pracovníků, než kdyby firma každého uchazeče o zaměstnání informovala o specifikách pracovního místa již při výběrovém pohovoru.

OTÁZKA Č. 6

6) Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o přijetí? (Tab. 12)

Tab. 12.: Odpověď na otázku č. 6

Odpověď	AČ	RČ
Dopisem	0	0 %
Po telefonu	82	100 %
Osobně	0	0 %
CELKEM	82	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledku vyplývá, že firma nepoužívá jiného způsobu při informování o rozhodnutí o přijetí, než po telefonu. Toto shledávám za nejlepší možný způsob.

OTÁZKA Č. 7

7) Po jak dlouhé době jste se dozvěděl/a o přijetí? (Tab. 13)

Tab. 13.: Odpověď na otázku č. 7

Odpověď	AČ	RČ
V den konání pohovoru	0	0 %
2 dny – týden po pohovoru	81	99 %
Déle jak týden po pohovoru	1	1 %
CELKEM	82	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Oznámení o přijetí provádí firma Ewals Cargo Care spol. s r.o. z 99% v rozmezí 2 dní až jednoho týdne po výběrovém řízení. Tento interval shledávám jako vyhovující.

OTÁZKA Č. 8

- 8) Z jakého hlavního důvodu jste se rozhodl/a nastoupit právě do firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o.? (Tab. 14)

Tab. 14.: Odpověď na otázku č. 8

Odpověď	AČ	RČ
Dobré finanční ohodnocení a zaměstnanecké výhody	12	15 %
Dobrá dostupnost	25	31 %
Chování posuzovatelů při výběrovém řízení	0	0 %
Neměl/a jsem jinou možnost, byla to jediná nabídka	26	32 %
Ve firmě pracuje známý/á či příbuzný/á	0	0 %
Výhled dobré kariéry	19	22 %
CELKEM	82	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků u této otázky nelze jednoznačně říci, co je hlavním důvodem výběru právě této firmy. Mezi dvě nejčastější odpovědi patřily „dobrá dostupnost“ a „neměl/a jsem jinou možnost, byla to jediná nabídka“.

OTÁZKA Č. 9

- 9) Považujete za lepší variantu konání výběrového řízení pouze mezi čtyřma očima, než před větším množstvím tazatelů? (Tab. 15)

Tab. 15.: Odpověď na otázku č. 9

Odpověď	AČ	RČ
Ano	80	98 %
Ne	2	2 %
CELKEM	82	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Většina pracovníků firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o. preferuje dílčí pohovor před pohovorem s větším množstvím tazatelů. Dotazovaní, kteří odpověděli „Ano“ měli dále označit, z jakého důvodu tak učinili. Všichni se dále shodli na tom, že by zažívali při tomto typu pohovoru menší stres. Někteří ještě přidali důvod, že při osobním pohovoru dochází

mezi dotazovaným a dotazujícím k větší otevřenosti a dotazovaný má více prostoru pro vyjádření. Touto otázkou jsem testovala hypotézu č. 1.

OTÁZKA Č. 10

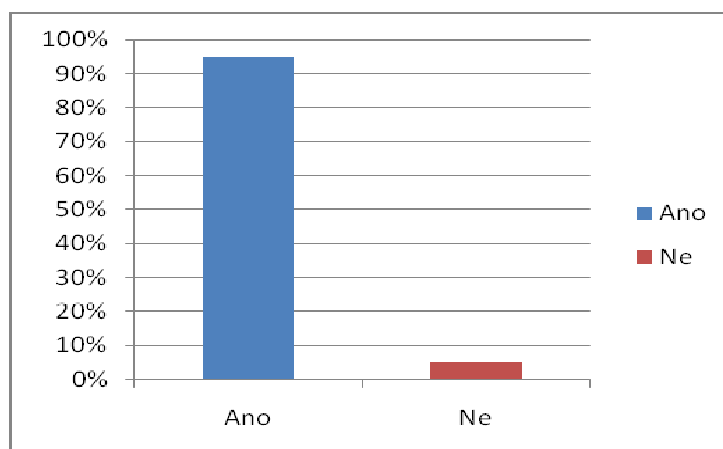
10) Pracujete po celou dobu trvání Vašeho pracovního poměru v této firmě stále na stejné pozici? (Tab. 16)

Tab. 16.: Odpověď na otázku č. 10

Odpověď	AČ	RČ
Ano	78	95 %
Ne	4	5 %
CELKEM	82	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Znázornění graficky:



Obr. 6.: Ukazatel práce na stejné pracovní pozici

Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka sloužila ke zkoumání hypotézy č. 3. Jak je patrné z tabulky i grafu, pracuje převážná většina zaměstnanců firmy po celou dobu trvání pracovního poměru na stejné pozici. Z tohoto výsledku lze usoudit, že firma využívá k získávání pracovníků spíše zdroje vnější, než vnitřní.

OTÁZKA Č. 11

11) Jednalo se v případě změny pozice o nabídku jiné pozice od vedoucí/ho, nebo jste se přihlásil/a sám/sama na jinou pracovní pozici? (Tab. 17)

Tab. 17.: Odpověď na otázku č. 11

Odpověď	AČ	RČ
Dostal jsem nabídku na lepší pracovní pozici	1	25 %
Přihlásil jsem se na jinou pozici poté, co jsem zjistil, že je volná	3	75 %
Odchod pracovníka na vyšší funkci z firmy	0	0 %
Jiné (uveďte)	0	0 %
CELKEM	4	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovídali pouze ti respondenti, kteří v otázce č. 10 označili odpověď „ne“. Jednalo se tedy pouze o 5 % zaměstnanců, čili 4 zaměstnance. Z nich dostal nabídku na jiné pracovní místo pouze 1 zaměstnanec. Ostatní 3 se přihlásili o novou pracovní pozici sami.

OTÁZKA Č. 12

12) Domníváte se, že se firma dopouští některých chyb při přijímání pracovníků? Pokud ano, označte či uveďte, kterých. (Tab. 18)

Tab. 18.: Odpověď na otázku č. 12

Odpověď	Počet označení
Nepřesné stanovení požadavků na pracovní pozici	40
Nesprávné využívání vstupního interview	72
Přílišný důraz na požadované znalosti, schopnosti či dovednosti	35
Dlouhý průběh přijímacího řízení	12
Jiné (uveďte)	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že u této odpovědi měli zaměstnanci firmy možnost volby více odpovědí, není uvedena absolutní ani relativní četnost. Tato otázka přispěje k vyhodnocení

hypotézy č. 2. Jak je z tabulky zřejmé, většina lidí se domnívá, že firma nesprávně využívá vstupního interview. Další často označovanou odpovědí bylo nepřesné stanovení požadavků na pracovní pozici a na třetím místě byla nejčteněji označená odpověď, že firma klade příliš velký důraz na požadované znalosti, schopnosti, či dovednosti pracovníků.

OTÁZKA Č. 13

13) Jaká je podle Vás ve firmě Ewals Cargo Care spol. s r.o. šance postupu na vyšší pracovní pozici? (Tab. 19)

Tab. 19.: Odpověď na otázku č. 13

Odpověď	AČ	RČ
Žádná	3	4 %
Velmi malá	78	95 %
Velká	1	1 %
CELKEM	82	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle pracovníků firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o. je šance na povýšení na vyšší pracovní pozici velmi malá. Tento výsledek shledávám pro firmu negativním, jelikož i taková myšlenka na možnost povýšení může být výrazným faktorem pro zlepšení efektivnosti pracovníka.

4.4.2 Ověření platnosti hypotéz

V této kapitole budu ověřovat platnost stanovených hypotéz na základě vyhodnocených dotazníků. Platnost hypotézy H1 budu ověřovat na základě dotazníkové otázky č. 9, hypotézy H2 na základě otázek č. 3 a č. 12. U hypotézy H3 budu ověřovat platnost otázkami č. 10 a č. 13.

➤ **Platnost hypotézy č. 1**

H1) Většina zaměstnanců firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o. považuje výběrový pohovor uskutečňující se před jednou osobou za lepší, než před větším počtem tazatelů. Hlavním důvodem je možnost určité minimalizace stresu při pohovoru.

K ověření platnosti této hypotézy jsem využila výsledků otázky č. 9 - *Považujete za lepší variantu konání výběrového řízení pouze mezi čtyřma očima, než před větším množstvím tazatelů?*

Z dotazníku jsem zjistila, že 98 % pracovníků firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o. preferuje dílčí pohovor před pohovorem s větším množstvím tazatelů. Dotazovaní, kteří odpověděli „Ano“ měli dále označit, z jakého důvodu tak učinili. Celých 98 % pracovníků se dále shodlo na tom, že by zažívali při tomto typu pohovoru menší stres.

Platnost hypotézy H1 se pro firmu Ewals Cargo Care spol. s r.o. potvrdila.

➤ **Platnost hypotézy č. 2**

H2) Většina zaměstnanců firmy se domnívá, že jsou požadavky firmy při výběrovém pohovoru na určité obsazované pozice zbytečně vysoké, než je pro výkon na daném pracovním místě potřebné mít.

Platnost této hypotézy jsem ověřovala otázkou č. 3 - *Potřebujete k výkonu své práce všechny znalosti a zkušenosti, které po Vás byly při výběrovém řízení požadovány?* a otázkou č. 12 - *Domníváte se, že se firma dopouští některých chyb při přijímání pracovníků? Pokud ano, označte či uveďte, kterých.*

Z dotazníku jsem zjistila, že 99 % pracovníků označilo u otázky č. 3 odpověď, že k výkonu své práce potřebují pouze některé znalosti a zkušenosti, které po nich byly požadovány při

výběrovém řízení. Z tohoto lze soudit, že požadavky firmy na pracovníky jsou zbytečně vyšší, než by ve skutečnosti bylo nutné. V otázce č. 12 jsem zjistila, že 35 pracovníků se domnívá, že firma klade příliš velký důraz na požadované znalosti, schopnosti, či dovednosti pracovníků. Vzhledem k tomu, že takto označilo pouze 35 pracovníků, nemohu potvrdit tuto hypotézu. Požadované znalosti, schopnosti a dovednosti jsou zcela jistě vyšší, než by bylo nutné, ale nemohu potvrdit, že se tak domnívá většina zaměstnanců.

Platnost hypotézy H2 nebyla potvrzena.

➤ Platnost hypotézy č. 3

H3) Podle zaměstnanců je šance na povýšení na lepší pracovní pozici velmi malá, k čemuž přispívá i skutečnost, že většina zaměstnanců pracuje po celou dobu trvání pracovního poměru ve firmě Ewals Cargo Care spol. s r.o. stále na stejné pozici.




K ověření platnosti této hypotézy jsem použila výsledků otázky č. 10 - *Pracujete po celou dobu trvání Vašeho pracovního poměru v této firmě stále na stejné pozici?* a otázky č. 13 - *Jaká je podle Vás ve firmě Ewals Cargo Care spol. s r.o. šance postupu na vyšší pracovní pozici?*

Na otázku č. 10 odpovědělo 95 % pracovníků, že po celou dobu trvání pracovního poměru pracují na stejné pracovní pozici. Na otázku č. 13 odpovědělo 95% zaměstnanců, že šance na povýšení je ve firmě velmi malá. Z výsledků obou otázek je zřejmé, že firma dává přednost vyhledávání a získávání pracovníků spíše ze zdrojů vnějších, než z vnitřních, což by mohlo podle mého názoru vést k vysoké frustraci pracovníků.

Platnost hypotézy H3 byla potvrzena.

4.4.3 Vyhodnocení platnosti hypotéz (Tab. 20)

Tab. 20.: Shrnutí platnosti hypotéz

Hypotéza	Potvrzení či nepotvrzení platnosti
H1	
H2	
H3	

Zdroj: Vlastní zpracování

Vysvětlivky k symbolům:



= potvrzena platnost hypotézy



= nepotvrzena platnost hypotézy

5 Návrh na optimalizaci recruitmentu ve firmě Ewals Cargo Care spol. s r.o.

V současné době nabízí trh velké množství publikací, které poskytují různé návody či rady, jakým nejlepším způsobem postupovat při plánování, získávání, výběru a přijímání nových pracovníků na volné pracovní pozice. Myslím si, že je správné, pokud se firma snaží těmito různými radami řídit. Musí si však uvědomit, že nastudování materiálů rozhodně nebude stačit k tomu, aby tyto procesy ve firmě byly vynikající. Firma si musí především uvědomit skutečnost, že její trvalé úspěchy závisí do značné míry na té části kapitálu, který představuje schopnosti, znalosti, dovednosti, pracovní morálku a nasazení lidí, kteří v ní pracují. Vzhledem k tomu, že všechny personální činnosti na sebe navazují a jsou všechny propojené, je velmi důležité, aby se firma nezaměřovala pouze na vybrané činnosti, ale věnovala se všem. Z tohoto důvodu jsem se ve své práci zaměřila právě na procesy recruitmentu, jelikož tyto procesy patří mezi první kroky v oblasti celého procesu personálních činností.

Provedla jsem výzkum ve firmě Ewals Cargo Care spol. s r.o. a ráda bych této firmě přispěla návrhy na optimalizaci procesu recruitmentu. Návrhy budou vycházet z výsledků dotazníkového šetření provedeného se všemi THZ pracovníky firmy a z výsledku rozhovoru, který jsem provedla s personalistkou firmy.

5.1 Návrh na optimalizaci sledovaných procesů

Tato podkapitola bude věnována mým vlastním návrhům na optimalizaci procesu recruitmentu ve vybrané firmě. Optimalizace by podle mého názoru mohlo být dosaženo, pokud by byly propojeny všechny mnou uvedené názory a působily by jako celek.

Na základě provedení **rozhovoru** jsem z otázky č. 1 zjistila jeden poměrně velký nedostatek ve firmě Ewals Cargo spol. s r.o.. Tímto nedostatkem je fakt, že firma zanedbává proces plánování pracovníků. Přitom je plánování zaměstnanců velmi důležitým nástrojem řízení podniku, který má velmi velký vliv na rozvoj organizace.

Návrh na řešení: Firmě doporučuji prověřit proces plánování pracovníků. Především by se firma měla začít zabývat plánováním pracovníků, které odcházejí nebo plánují odejít na mateřskou dovolenou, či které se budou z mateřské dovolené vracet. Jak vyplynulo z rozhovoru s personalistkou, vznikají ve firmě velké problémy, které se doposud stejně nijak neřeší dopředu, ale až v dobu, kdy problém nastane. Pokud by firma začala s plánováním pracovníků, jistě by zjistila, že ušetří spoustu času i sil a určitě i nákladů. A dalším pozitivem by jistě byla skutečnost, že by lidé získali celkově na firmu lepší názor.

Další zjištěný nedostatek vyplynul z rozhovorové otázky č. 3. Tímto nedostatkem je upřednostňovaná volba vnějších zdrojů při obsazování volné pracovní pozice. Sice má firma právo se rozhodnout, jakým způsobem bude provádět získávání pracovníků, ale myslím si, že není dobré, pokud firma volí pouze buď jeden či druhý způsob.

Doporučení: Firma by měla zvážit veškeré klady a zápory jak výběru z vnějších, tak i z vnitřních zdrojů, které jsem již popsala v teoretické části této diplomové práce. Lze předpokládat, že pokud by firma začala obě tyto možnosti kombinovat, mohla by se tím zmírnit i poměrně vysoká fluktuace pracovníků ve firmě, která je podle mého názoru důsledkem upřednostňování výběru pracovníků ze zdrojů vnějších.

V dotazníkovém šetření jsem z otázky č. 3 zjistila, že firma klade při výběru pracovníků vyšší požadavky, než zaměstnanci k výkonu své práce potřebují. Z tohoto důvodu bych doporučila zaměstnanci požadavky na zaměstnance snížit. Firmě by tímto způsobem mohl proklouznout mezi prsty např. nějaký absolvent školy, který by mohl být pro firmu mnohem přínosnější, než např. člověk, který splňuje několikaletou praxi či perfektně ovládá nějaký jazyk a v práci tuto dovednost ani nemá šanci využít.

Z otázky č. 4 vyšel najevo fakt, který mi potvrdila i personalistka firmy, že firma k uveřejňování nabídek práce využívá možnosti internetu pouze v omezené míře. Vzhledem k tomu, že se v dnešní době čím dál více stává modernější vyhledávání pracovních nabídek přes internet, navrhla bych firmě, aby využívala k nabízení volných

pracovních pozic internet ve větší míře. Firma bude mít k dispozici jistě větší množství uchazečů a zcela jistě se mezi nimi najdou i velice vhodní a dobří pracovníci.

Dále považuji za negativní výsledky otázek č. 10 a č. 13. Vzhledem k tomu, že převážná většina zaměstnanců pracuje po celou dobu trvání pracovního poměru stále na stejné pozici, chtěla bych firmě doporučit, aby se na tuto skutečnost co nejdříve zaměřila. Z těchto výsledků je zřejmé, že ve firmě pravděpodobně nebudou dobře fungovat ani ostatní personální činnosti, jelikož pracovník, který pracuje po celou dobu trvání pracovního poměru stále na stejné pozici a necítí ani šance na povýšení na lepší pracovní pozici musí být podle mého názoru velice frustrován. S tímto opět souvisí skutečnosti, které jsem již popsala výše.

Podle mého názoru je ve firmě problém s tím, že si vedení neuvědomuje, jaký velký význam mohou pro firmu představovat lidské zdroje. Podle mého názoru nepovažuje vedení své pracovníky za to bohatství, bez něhož by firma byla úplně někde jinde, než se ve skutečnosti nachází. Ráda bych zde citovala jedno moudro, které mi utkvělo v paměti. Autorem je jistý Mathy a řekl: **„Kdo chce stavět vysoké věže, musí se dlouho věnovat základům.“** Toto moudro považuji za jedno z nejpravdivějších, které znám. Myslím si, že by se vedení firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o. mělo nad tímto citátem zamyslet a alespoň se pokusit o přehodnocení procesů řízení lidských zdrojů. Začít však musí procesem recruitmentu, k čemuž by firmě mohla pomoci tato diplomová práce. Doufám, že mé návrhy přispějí k optimalizaci těchto procesů nebo alespoň přispějí k tomu, že bude vedení firmy nad těmito návrhy přemýšlet.

Závěr

V současné době je na trhu nabízena široká škála různých publikací, které poskytují velké množství různých návodů či rad, které se týkají oblasti řízení lidských zdrojů. Celou tuto oblast shledávám za nejdůležitější faktor, který ovlivňuje komplexní výkonnost, efektivitu a goodwill organizace. Proto je podle mého názoru velmi důležité, aby si každá firma uvědomila hodnotu a význam svých pracovníků, jelikož právě lidský kapitál je největším bohatstvím organizace. Celý proces řízení lidských zdrojů je velmi rozsáhlé téma, o kterém by se dalo nekonečně dlouho diskutovat. Proto jsem se ve své diplomové práci zaměřila na počáteční činnosti, které proces řízení lidských zdrojů obsahuje. Těmito činnostmi je proces recruitmentu.

V teoretické části mé práce jsem se věnovala charakteristice procesu plánování, získávání, výběru a přijímání pracovníků. V první části jsem uvedla personální činnosti se zaměřením na plánování pracovníků a popsala jednotlivé metody personálního plánování. Další část byla zaměřena na získávání, výběr a přijímání pracovníků. Zde jsem se zaměřila na různé metody získávání pracovníků a jejich výhody a nevýhody. Kapitola týkající se výběru pracovníků obsahuje způsoby a metody výběru pracovníků opět s uvedenými výhodami a nevýhodami. Poslední kapitolou druhé části je proces přijímání pracovníků, který ukazuje na možné vyskytující se chyby při přijímání pracovníků.

Na základě mých teoretických poznatků v oblasti procesů recruitmentu jsem navázala na praktickou část této práce, jejíž hlavní náplní bylo provést výzkum procesu recruitmentu. Třetí kapitola se týká představení zkoumané firmy a analýzy, jakým způsobem probíhají ve firmě procesy jednotlivých částí recruitmentu. Čtvrtou částí této diplomové práce je vlastní výzkum. Jsou zde popsány metody výzkumu, jejich struktury a dále stanovené hypotézy, u kterých jsem následně ověřovala platnost či neplatnost. Dále bylo provedeno vyhodnocení tohoto výzkumu. V závěrečné kapitole jsem se pokusila navrhnout řešení na optimalizaci procesu recruitmentu ve vybrané firmě.

Empirické šetření pomocí dotazníků byl jedním z hlavních bodů této práce. Dotazníky pro zaměstnance firmy jsem sestavila sama na základě hypotéz, které jsem si pro svůj výzkum

stanovila. Jako vedlejší pomocnou metodu jsem zvolila šetření pomocí rozhovoru s personalistkou firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o.. Dotazníkového šetření se zúčastnili všichni THZ zaměstnanci firmy, tedy celkem 82 zaměstnanců. Na základě výsledků z dotazníků jsem ověřovala platnost stanovených hypotéz. Z celkového počtu tří hypotéz byly potvrzeny dvě hypotézy. Hypotéza H2 nebyla potvrzena. Platnost hypotézy H1 potvrdila, že většina pracovníků firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o. považuje výběrový pohovor uskutečňující se před jednou osobou za lepší, než před větším počtem tazatelů. Hlavním důvodem je podle zaměstnanců možnost určité minimalizace stresu při pohovoru. Platnost hypotézy H3 potvrdila, že podle zaměstnanců je šance na povýšení na lepší pracovní pozici velmi malá, k čemuž přispívá i skutečnost, že většina zaměstnanců pracuje po celou dobu trvání pracovního poměru ve firmě Ewals Cargo Care spol. s r.o. stále na stejné pozici. Hypotéza H2, která nebyla potvrzena, obsahovala moji domněnku, že většina zaměstnanců firmy považuje požadavky firmy při výběrovém pohovoru na určité obsazované pozice za zbytečně vysoké, než je pro výkon na daném pracovním místě potřebné mít. Nepotvrzením hypotézy však nelze jednoznačně říci, že by se takový problém ve firmě nevyskytoval.

Mé návrhy na optimalizaci procesu recruitmentu vycházejí z ověření platnosti hypotéz a z výsledků dotazníkového šetření a z rozhovoru. Hlavním zjištěným nedostatkem bylo nedostatečné plánování pracovníků. Tento fakt považuji za poměrně velkou chybu vedení, proto jsem navrhla okamžité zamyšlení se nad tímto procesem a **postupné zavádění procesu plánování pracovníků do běžné činnosti firmy**. Mezi ostatní návrhy jsem zařadila **snížení požadavků na zaměstnance při výběru pracovníků**, dále **rozšíření uveřejňování nabídek volných pracovních pozic na internetu**, **kombinace získávání pracovníků z vnitřních i vnějších zdrojů**.

Tato práce, a to především praktická část, by měla firmě Ewals Cargo Care spol. s r.o. posloužit jako určité vodítko při řešení otázek z oblastí plánování, získávání, výběru a přijímání pracovníků. Domnívám se, že mnou navrhnutá opatření pro optimalizaci procesu recruitmentu jsou reálná a v praxi uskutečnitelná a doufám, že zkoumané firmě poslouží k optimalizaci výše uvedených procesů, nebo budou alespoň vodítkem k jiným možným opatřením. Práce na tomto tématu mě velice zaujala a byla pro mě velkým přínosem

z důvodu získání nových poznatků a informací z oblasti personálního managementu. Jelikož se hodlám personální politice věnovat i v budoucnosti, doufám, že tyto zkušenosti a poznatky uplatním i v dalších výzkumech.

Domnívám se, že vypracováním této práce a provedením tohoto výzkumu jsem upozornila na důležitost procesu recruitmentu a pevně věřím, že by mohla být otevřena diskuse k této problematice uvnitř managementu firmy.

Seznam použité literatury

Přímá citace:

- [1] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. 368 s. ISBN 80-7261-033-3
- [2] AMBROSOVÁ, d' H. et al. *Abeceda personalisty*. 1. vyd. Olomouc: Anag, 2007. 288 s. ISBN 978-80-7263-395-1
- [3] KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Linde, Praha 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Olomouc: C. H. Beck, 2007. 490 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- [5] BLÁHA, J., MATEICICUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z., *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 288 s. ISBN 80-251-0374-9

Nepřímá citace:

- AMBROSOVÁ, d' H. et al. *Abeceda personalisty*. 1. vyd. Olomouc: Anag, 2007. 288 s. ISBN 978-80-7263-395-1
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- BLÁHA, J., MATEICICUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z., *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 288 s. ISBN 80-251-0374-9
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Olomouc: C. H. Beck, 2007. 490 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Linde, Praha 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. 368 s. ISBN 80-7261-033-3
- LIVIAN, Y., F., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. 1. vyd. Praha: HZ Systém, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X
- MILKOVICH, T. G.; BOUDREAU W. J.: *Řízení lidských zdrojů*. Grada, Praha 1993, 936 s. ISBN 80-85623-29-3

SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. Přepřacované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7

URBAN, J., *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Aspi Publishing, Praha 3. 300 s. ISBN 80-86395-46-4

Ostatní bibliografie

SYNEK, M., SEDLÁČKOVÁ, H., VÁVROVÁ, H. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*. 3. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2000. 62 s. ISBN 80-245-0309-3
Vědecký sborník Vysoké školy ekonomické v Praze, *Řízení lidských zdrojů v ČR a jeho integrace do vytvářejícího se evropského modelu řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2000. 342 s. ISSN 0572-3043

Bakalářská práce, Hana Sýkorová, Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, Fakulta sociálně ekonomická, 2006

Ústní sdělení personalistky firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o.

Interní materiály firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o.

<http://www.dotaznik-online.cz/>

http://sociologie.unas.cz/SOR_2004_2005/nps_bonus.doc

<http://www.ewals.cz/cz/ewals-cargo-care-cz.html>

Seznam příloh

Příloha A – Dotazník pro zaměstnance firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o.

5 stran

Dotazník pro zaměstnance firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o.

Vážení zaměstnanci firmy Ewals Cargo Care spol. s r.o.. Jmenuji se Hana Sýkorová a chtěla bych Vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník se týká procesů získávání, výběru a přijímání pracovníků a je součástí mé diplomové práce. Dotazník je anonymní a veškeré Vámi poskytnuté informace budou použity pouze pro účely mé diplomové práce. Skládá se ze dvou částí. Předem Vám moc děkuji za Vaši spolupráci.

I. část – struktura respondentů

V této části prosím zakroužkujete identifikační údaje.

1) Pohlaví

- a) muž
- b) žena

2) Věk

- a) do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) nad 55 let

3) Nejvyšší dosažené vzdělání

- a) základní
- b) vyučen
- c) vyučen s maturitou
- d) středoškolské
- e) vyšší odborná škola
- f) vysokoškolské

4) Délka pracovního poměru ve firmě

- a) do 1 roku
- b) 1 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) 11 – 15 let
- e) nad 15 let

5) Vzdálenost pracoviště od místa trvalého bydliště

- a) do 10 km
- b) 11 – 20 km
- c) 21 – 30 km
- d) nad 30 km

II. část

V této části prosím zakroužkujte nejvhodnější variantu.

14) Byla po Vás při výběrovém řízení požadována znalost cizích jazyků?

- a) ano
- b) ne

Pokud jste zakroužkovali odpověď a), pokračujte prosím otázkou č. 2). Pokud jste označili odpověď b), přejděte rovnou na otázku č. 3)

15) Na jaké úrovni byla po Vás požadována znalost cizích jazyků?

- a) základní znalost – mírně pokročilá znalost
- b) středně pokročilá znalost
- c) aktivní znalost slovem i písmem

16) Potřebujete k výkonu své práce všechny znalosti a zkušenosti, které po Vás byly při výběrovém řízení požadovány?

- a) ano
- b) ne, pouze některé
- c) zdaleka ne všechny

17) Jakým způsobem jste se o dané pracovní pozici dozvěděl/a?

- a) inzerce v lokálním tisku, kabelové televizi, rozhlase
- b) úřad práce či místní vývěska
- c) od kamaráda/kamarádky, rodiny či známé/ho
- d) personální agentura
- e) internet
- f) jiné ... (*uved'te*)

18) Byl/a jste o specifikách pracovního místa dostatečně informována před samotným pohovorem, nebo až při pohovoru, či po nástupu do zaměstnání?

- a) před pohovorem
- b) během pohovoru
- c) po nástupu do zaměstnání

19) Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o přijetí?

- a) dopisem
- b) po telefonu
- c) osobně

20) Po jak dlouhé době jste se dozvěděl/a o přijetí?

- a) v den konání pohovoru
- b) 2 dny – týden po pohovoru
- c) déle jak týden po pohovoru

21) Z jakého důvodu jste se rozhodl/a nastoupit právě do firmy Ewals Cargo Care?

Možnost označení více možností

- a) dobré finanční ohodnocení a zaměstnanecké výhody
- b) dobrá dostupnost
- c) chování posuzovatelů při výběrovém řízení
- d) neměl/a jsem jinou možnost, byla to jediná nabídka
- e) ve firmě pracuje známý/á či příbuzný/á
- f) výhled dobré kariéry

22) Považujete za lepší variantu konání výběrového řízení pouze mezi čtyřma očima, než před větším množstvím tazatelů?

- a) ano
- b) ne

Pokud jste označili odpověď a), napište prosím, z jakého důvodu. (možnost výběru)

- *minimalizace stresu,*
- *možnost lepšího zapůsobení,*
- *jiné*

23) Pracujete po celou dobu trvání Vašeho pracovního poměru v této firmě stále na stejné pozici?

- a) ano
- b) ne

Pokud jste zakroužkovali odpověď a), pokračujte prosím otázkou č. 10). Pokud jste označili odpověď b), přejděte rovnou na otázku č. 11)

24) Jednalo se v případě změny pozice o nabídku jiné pozice od vedoucí/ho, nebo jste se přihlásil/a sám/sama na jinou pracovní pozici?

- a) dostal/a jsem nabídku na lepší pracovní pozici

- b) přihlásil/a jsem se na jinou pozici poté, co jsem zjistil/a, že je tato pozice volná
- c) odchod pracovníka na vyšší funkci z firmy
- d) jiné (*uved'te*)

25) Domníváte se, že se firma dopouští některých chyb při přijímání pracovníků?

Pokud ano, označte či uveďte, kterých. (*Možnost výběru více možností*)

- a) nepřesné stanovení požadavků na pracovní pozici
- b) nesprávné využívání vstupního interview (např. uchazeče hodnotí osoba, která s ním bezprostředně dále nespolupracuje)
- c) přílišný důraz na požadované znalosti, schopnosti či dovednosti
- d) dlouhý průběh přijímacího řízení
- e) jiné (*uved'te*)

26) Jaká je podle Vás ve firmě Ewals Cargo Care spol. s r.o. šance postupu na vyšší pracovní pozici?

- a) žádná
- b) velmi malá
- c) velká

DĚKUJI VÁM ZA SPOLUPRÁCI.